

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“OTTOS PRODUCT”, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO PARA EL PERIODO 2017-2020**

ALEXANDER XAVIER GODOY ÁLVAREZ

DIRECTOR: ING. DAVID HIDALGO, MGTR.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR:

Ing. David Hidalgo, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Edwin Zuquillo

Ing. Felicita Maldonado

DEDICATORIA

El trabajo realizado a continuación se lo dedico a Dios por haberme bendecido durante toda mi vida, siendo mi fortaleza en cada adversidad. A mi hijo Nicolás por ser mi razón de superación diaria. A mis padres por ser mi soporte diario. A mi novia por la ayuda incondicional. A mi familia en general y a mis amigos por todo el apoyo prestado durante esta etapa de mi vida.

Alexander

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias, cuidarme y guiarme en todo momento.

A mis papás Carlos y Ligia por el gran apoyo que me dieron, a mi hermano Fernando por cuidarme y darme buenos consejos siempre, y mi cuñada Liliana por apoyarme siempre.

A Paola por ser la mejor amiga, novia, compañera, mi tía Susana y mi tío Rene por sus consejos en los momentos necesarios.

A mi profesor y director David Hidalgo por ser un gran docente y guía durante el desarrollo de mi tesis.

A mis amigos Santy, David y Daniel por cada momento compartido y quienes siempre estuvieron alentándome a terminar mi tesis.

Alexander

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DETERMINAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA, 2

- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA, 2
- 1.2 DESCRIPCIÓN, 3
- 1.3 UBICACIÓN, 3
- 1.4 PRODUCTOS, 5
- 1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO, 6
 - 1.5.1 General, 6
 - 1.5.2 Específicas, 7
- 1.6 MARCO REFERENCIAL, 7
 - 1.6.1 Marco teórico, 7
 - 1.6.2 Marco conceptual, 11
- 1.7 IDENTIDAD CORPORATIVA, 14
 - 1.7.1 Identidad corporativa, 14
 - 1.7.1.1 Misión propuesta, 15
 - 1.7.1.2 Visión propuesta, 16
 - 1.7.1.3 Valores corporativos, 16
 - 1.7.2 Organización, 18
 - 1.7.2.1 Organigrama estructural propuesto, 18
 - 1.7.2.2 Organigrama funcional propuesto, 18

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 21

- 2.1 ANÁLISIS INTERNO, 21
 - 2.1.1 Análisis del área de Ventas y Marketing, 23
 - 2.1.2 Análisis del área Financiera, 26
 - 2.1.2.1 Razones de liquidez, 28
 - 2.1.2.2 Razones de actividad, 29
 - 2.1.2.3 Razones de endeudamiento, 30
 - 2.1.2.4 Razones de rentabilidad, 31
 - 2.1.3 Análisis del Área de Operaciones, 32
 - 2.1.4 Análisis del Área de Talento Humano, 33
 - 2.1.5 Matriz E.F.I, 34
- 2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 37
 - 2.2.1 Análisis de las fuerzas de Porter, 37
 - 2.2.1.1 Análisis de la rivalidad entre las empresas, 38
 - 2.2.1.2 Análisis sobre el poder de negociación de los proveedores, 43
 - 2.2.1.3 Análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos, 44
 - 2.2.1.4 Análisis sobre el poder de negociación de los compradores, 45

	2.2.1.5 Análisis sobre la entrada potencial de competidores nuevos, 45
	2.2.1.6 Ponderación de las 5 fuerzas de Porter, 46
	2.2.2 Análisis externo – Macroambiente, 47
	2.2.2.1 Análisis Político, 47
	2.2.2.2 Análisis Económico, 52
	2.2.2.3 Análisis Tecnológico, 56
	2.2.2.4 Análisis Social, 57
	2.2.3 Matriz EFE, 61
2.3	ANÁLISIS FODA, 62
	2.3.1 Calificación de los Factores FODA, 64
	2.3.2 Matriz FODA, 66
	2.3.3 Estrategias en base a la Matriz FODA, 69
2.4	MATRIZ M.P.C, 69
2.5	OBJETIVOS, 73
	2.5.1 Objetivo General, 74
	2.5.2 Objetivos específicos, 74
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 75
3.1	ESTRATEGIA CORPORATIVA, 75
	3.1.1 Estrategia Genérica de Porter, 76
	3.1.2 Estrategias Intensivas, 85
	3.1.3 Estrategias de integración, 88
	3.1.4 Estrategia de diversificación, 89
	3.1.5 Estrategias defensivas, 90
	3.1.6 Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card), 92
3.2	PLAN DE ACCIÓN, 97
	3.2.1 Matriz de priorización de Holmes, 97
4	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS, 100
4.1	SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, 100
4.2	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS, 100
4.3	EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS, 103
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 106
5.1	CONCLUSIONES, 106
5.2	RECOMENDACIONES, 107
	REFERENCIAS, 108
	ANEXOS, 111
	Anexo 1: Encuesta clientes, 112
	Anexo 2: Estado de Situación Financiera 2014, 114
	Anexo 3: Estado de resultados 2014, 115
	Anexo 4: Estado de resultados 2015, 116
	Anexo 5: Estado de situación financiera 2015, 117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción del negocio,	3
Tabla 2: Ventas septiembre 2016,	24
Tabla 3: Matriz EFI Área de Marketing y Ventas,	25
Tabla 4: Matriz EFI Área Administrativa Financiera,	27
Tabla 5: Razones de liquidez,	28
Tabla 6: Razones de actividad,	29
Tabla 7: Razones de endeudamiento,	30
Tabla 8: Razones de rentabilidad,	31
Tabla 9: Matriz EFI Área de Producción,	33
Tabla 10: Matriz EFI Área de Recursos Humanos,	34
Tabla 11: Matriz EFI - OTTOS PRODUCT,	36
Tabla 12: Matriz de competidores,	40
Tabla 13: Ponderación de las fuerzas de Porter,	46
Tabla 14: Cambio matriz productiva del Ecuador,	51
Tabla 15: Porcentaje inflación,	53
Tabla 16: Porcentaje inflación,	54
Tabla 17: Tasa de interés pasiva,	55
Tabla 18: Poblacion de Quito,	58
Tabla 19: Matriz EFE - OTTOS PRODUCT,	61
Tabla 20: Calificación factores FODA,	64
Tabla 21: Calificación fortalezas FODA,	64
Tabla 22: Calificación oportunidades FODA,	65
Tabla 23: Calificación debilidades FODA,	65
Tabla 24: Calificación amenazas FODA,	65
Tabla 25: Matriz FODA Cruzada,	67
Tabla 26: Matriz FODA Cruzada - Estrategias,	68
Tabla 27: Criterio de Valoración,	71
Tabla 28: Matriz MPC,	72
Tabla 29: Distribución de escuelas en Pichincha,	83
Tabla 30: Cuadro de Mando Integral,	96
Tabla 31: Matriz de Holmes,	99
Tabla 32: Plan de redes,	101
Tabla 33: Página Web,	101
Tabla 34: Matriz de evaluación estratégica,	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo OTTOS PRODUCT,	2
Figura 2: Localizacion de la empresa,	4
Figura 3: Localizacion de la empresa (Tierra),	4
Figura 4: Pizarras,	5
Figura 5: Material Didáctico,	6
Figura 6: Organigrama propuesto,	18
Figura 7: Pasos para realizar un Plan Estratégico,	22
Figura 8: Porcentaje de ventas a clientes OTTOS PRODUCT,	24
Figura 9: Total ventas Septiembre 2016,	25
Figura 10: Personal y seguridad,	32
Figura 11: Fuerzas de Porter,	38
Figura 12: Matriz de competidores,	41
Figura 13: Matriz de competidores y lugares de procedencia,	42
Figura 14: Regimenes de acumulación, modelos de Estado y principales gobiernos,	49
Figura 15: Porcentaje inflación,	59
Figura 16: Estructura de la poblacion de Quito,	59
Figura 17: Profesiones activas,	60
Figura 18: Proyeccion de la poblacion 2012 – 2020,	60
Figura 19: Ubicación Dilipa,	87
Figura 20: Marcas asociadas,	90
Figura 21: Perspectivas BSC,	94
Figura 22: Mapa estratégico,	95
Figura 23: Productos Kuhl,	103

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación busca elaborar el plan estratégico y operativo para la empresa OTTOS PRODUCT domiciliada en la ciudad de Quito, para así mejorar su gestión administrativa y sus procesos internos, así también proporcionar una herramienta para el desarrollo y crecimiento de la misma.

El trabajo cuenta con cinco capítulos, el primer capítulo abarca la información general de la empresa, los objetivos de estudio, la misión y visión, que darán el punto de inicio al presente trabajo de investigación.

El segundo capítulo consta del análisis externo e interno, para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, para así definir la matriz FODA y formulando los objetivos.

El tercer capítulo comprende el planteamiento de las estrategias para la empresa, los objetivos y plan de acción, detallando la dirección de la empresa. El capítulo cuarto está formado por toda la parte de implementación del plan estratégico como son la socialización, el desarrollo de estrategias y la evaluación de las mismas.

Finalmente, el capítulo cinco contiene las conclusiones y recomendaciones que han resultado de la investigación, alineadas con los objetivos del trabajo de estudio, para que la empresa tome en cuenta y tome las acciones más convenientes.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una fase por la que la organización define sus objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. OTTOS PRODUCT le da mucha importancia a este proceso para estar preparados para posibles circunstancias

Se tiene como meta el desarrollo lógico de las organizaciones, para que todas las acciones que se lleven a cabo si presentan problemas se sepa como enfrentarlos para que de esta forma los trabajadores sigan los lineamientos planteados para conseguir los resultados esperados

En el país la empresas micro y medianas generalmente no establecen un plan estratégico y por este motivo no tienen a durar mucho tiempo dentro del mercado al realizar sus actividades sin una guía preestablecida.

En presente trabajo se analizará la situación actual de la empresa OTTOS PRODUCT, una organización que no cuenta con una planificación estratégica, se procederá a hacer un plan estratégico para el periodo 2017-2020, de esta manera se establecerán los objetivos y las estrategias a tomar para poder cumplirlos.

1 DETERMINAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA



Figura 1: Logotipo OTTOS PRODUCT

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

OTTOS PRODUCT inicio sus actividades un 6 de Febrero del 2006 con un mini proyecto, con la iniciativa de emprender e iniciar su independencia laboral y económica, con sus fundadores Otto Sebastián Segura, Otto Segura y Víctor Toapanta. En su apertura se elaboró tabla de madera y pizarrones.

Con el éxito que se obtuvo con la venta y la elaboración de sus productos, se pudo realizar una compra de un galpón, expandiendo la gama de sus productos en madera y así mismo se logró contar con personal de trabajo suficiente para cubrir las necesidades de sus clientes.

Actualmente OTTOS PRODUCT cuenta con una variedad de productos, normas de calidad y marcas registradas.

Sus empleados trabajan al máximo. No solo al asumir grandes desafíos, sino que se comprometen a inspirar a otros.

1.2 DESCRIPCIÓN

OTTOS PRODUCT fue constituida el 6 de Febrero del 2006.

Tabla 1: Descripción del negocio
INFORMACIÓN IMPORTANTE

Razón Social:	OTTOS PRODUCT
Sector:	Comercial / Industria
Representante Legal:	O. Sebastián Segura T.
RUC:	1716439599001
Teléfono	(593) 2-2861076 / 0984375080
Locales	1
Bodegas	1
Trabajadores	10

Fuente: OTTOS PRODUCT

1.3 UBICACIÓN

La empresa OTTOS PRODUCT se encuentra ubicada en la Av. El Sol OE 13-32 y el Mercurio vía La Merced (Alangasí). La organización posee en este lugar sus oficinas principales, y su planta productora, donde conserva todos los equipos, suministros y materia prima requerida para realizar sus actividades de transformación y distribución de sus productos.

La ubicación de este negocio es muy importante ya que se encuentra en un lugar estratégico para la empresa ya que se analizó los factores:

- Geográficos
- Institucionales

- Sociales
- Económicos

Provincia: Pichincha

Dirección: Av. El Sol OE 13-32 y el Mercurio

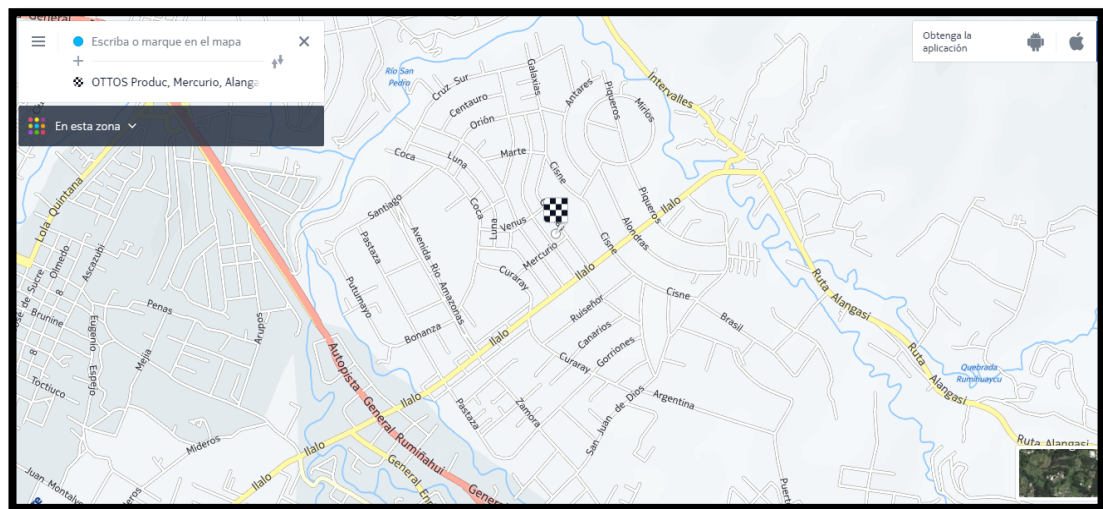


Figura 2: Localizacion de la empresa

Fuente: Google Maps

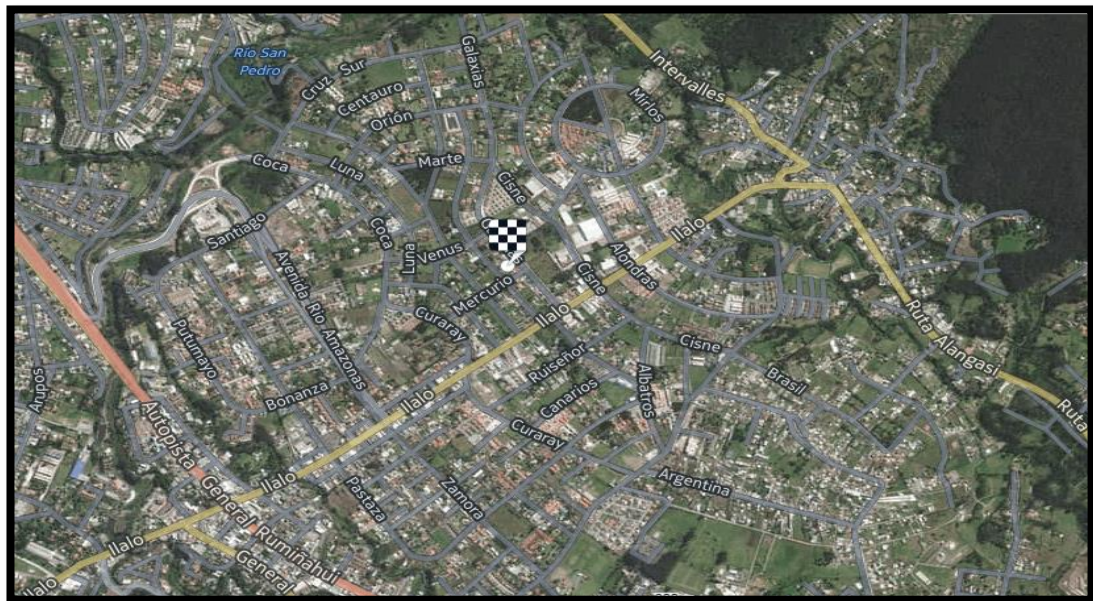


Figura 3: Localizacion de la empresa (Tierra)

Fuente: Google Maps

1.4 PRODUCTOS

OTTOS PRODUCT posee una gran gama de productos que se brindan en el mercado, ofreciendo una variedad de productos para satisfacer las necesidades de su nicho de mercado, de esta manera la organización crea necesidades en los posibles clientes finales.

Como productos principales y referenciales de la marca son:



Figura 4: Pizarras



Figura 5: Material Didáctico

1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.5.1 General

Analizar la situación actual de “OTTOS PRODUCT” que realiza actividades de venta al por mayor y menor de material didáctico escolar, como: pizarras, borradores, temperas, pedestales, entre otros, y así realizar una propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la empresa.

1.5.2 Especificas

- Determinar la identidad corporativa de “OTTOS PRODUCT”, proponer misión, visión, valores para que la empresa tenga en claro cuál es la imagen que proyecta.
- Diagnosticar la situación interna de la empresa “OTTOS PRODUCT” para encontrar las debilidades y fortalezas que posee.
- Analizar los factores externos, para determinar la posición de la empresa dentro del mercado.
- Plantear estrategias administrativas y analizar su posible impacto para la empresa “OTTOS PRODUCT” dentro del periodo 2017 - 2020.
- Implementar la propuesta, donde se identificará y seleccionará las estrategias adecuadas para la organización “OTTOS PRODUCT”.
- Evaluación de la propuesta de implementación del plan estratégico.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco teórico

Para el análisis de la Propuesta de plan estratégico que se va a realizar a la empresa “OTTOS PRODUCT”, es necesario tener en cuenta ciertos conceptos

y definiciones, es así que plantearemos algunos autores que hacen referencia en el tema de planeación estratégica y administración empresarial, estos nos serán de gran ayuda para conceptualizar mejor ciertos objetivos y decisiones a implementar.

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (Porter, 1992, pág. 44)

Según H. Higor Ansoff existen tres dimensiones principales del problema estratégico: Los problemas administrativos que contraen. Los procesos por medio de los cuales son resueltos dichos problemas. Y las variables que comprenden. . (Cipriano Luna Gonzáles, 2014)

Según las empresas actuales tienen la imperiosa necesidad de cambiar el proceso de toma de decisiones basado en revisar y aprobar por otro más dinámico que consista en debatir y decidir. Una de las formas de implementar un esquema de planeación estratégica continua es una organización es emplear la táctica militar de “aprender y adaptar” (Montiel Campos, 2014)

Según Arthur A. Thompson Jr. y A. J. Strickland III se debe basar en cinco tareas administrativas correlacionada:

- Desarrollar una visión estratégica que sondee la dirección de la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo,

delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir es esta el sentido de una acción con un propósito determinado.

- Determinar objetivos, es decir, convierte la visión estratégica en resultados específico del desempeño que deberá lograr la compañía.
- Crear estrategias con el fin de lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
- Evaluar el desempeño e iniciar ajuste correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, nuevas ideas y oportunidades. (Cipriano Luna Gonzáles, 2014)

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos."(David, 2008, p. 5)

Para el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado "hoy" en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita

satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).
(Sainz de Vicuña, 2012)

Los autores Lumpkin y Dess, entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. (Dess & Lumpkin, 2003)

Para planificar el modelo del proceso de planeación estratégica dentro de la empresa “OTTOS PRODUCT”, daremos otros conceptos:

Según Hill & Jones (2013) en su libro determina el siguiente modelo para elaborar la planeación estratégica:

- Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Elegir las estrategias que se basan en la fortaleza de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

- Implementar las estrategias (pág. 123)

Según Serna (1997) “la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (pp. 17)

1.6.2 Marco conceptual

DIAGNÓSTICO EXTERNO: Es el procedimiento implementado para identificar las oportunidades o amenazas de las diversas áreas de la organización, en el ambiente en el que se desenvuelve, conviene hacer énfasis en los factores relacionados con los cambios económicos, las reglamentaciones gubernamentales, las incidencias sociales (educación, salud, cultura), las tecnologías de información y comunicación, así mismo en la ubicación geográfica y los competidores. Para ilustrar mejor según (Serna, 2003, página 38) El diagnóstico externo lo integran el análisis de: factores económicos, factores políticos, factores sociales factores tecnológicos, factores geográficos y factores competitivos.

DIAGNÓSTICO INTERNO: según (Serna, 2003, página 38) diagnóstico interno es el paso para identificar fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o unidad estratégica. Hay que advertir que este procedimiento implementado permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las diversas áreas de la organización. El diagnóstico interno se compone del análisis de las diferentes capacidades de la

compañía, conviene distinguir entre ellas, la capacidad directiva mediante el proceso administrativo, teniendo en cuenta la capacidad competitiva que comprende las características comerciales, para esto la capacidad financiera forma parte integral del diagnóstico interno ya que incluye las fortalezas y debilidades financieras, así mismo es necesaria la evaluación de los procesos de producción y servicios siendo el gran referente el recurso humano.

METAS: son resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. (Robbins & Coulter, 2005).

MODELO: Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002).

El término modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas (Achinstein, 1967).

OBJETIVOS: Son los resultados y los logros que desean alcanzar las organizaciones para dar cumplimiento a su misión. Responde a las preguntas: ¿qué se pretende alcanzar?, ¿cuánto se desea alcanzar? y ¿cuándo se estará en posición de lograrlo? Es común hablar de objetivos a largo plazo (3 años o más), ya que son importantes en la etapa de planeación y objetivos a corto plazo (1 año

o menos), que son particularmente importantes en la etapa de implantación y ejecución. Estos objetivos deben cumplir las características de mensurables, desafiantes, consistentes, específicos, alcanzables, claros, motivantes y por orden de prioridad. . (Torres Hernández, 2014).

PLANEACIÓN: Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. (Vidales Rubí, 2003).

POLÍTICA: El término política se refiere a pautas, reglas, formas y práctica administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacía las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como elementos direccionados para lograr las estrategias. (Mintzberg, 2007)

PROCEDIMIENTO: Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores. (Melinkoff, 1990)

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS: (Munich Galindo & Garcia Martínez, 1990) Determinan que los procedimientos administrativos: "Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas". (pág. 99)

Desde otra perspectiva (Terry & Franklin, 1993) consideran que los procedimientos administrativos son: "Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar" (p. 32)

TÁCTICA: La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición. (Álvarez Torres, 2006)

1.7 IDENTIDAD CORPORATIVA

1.7.1 Identidad corporativa

La imagen de una organización es su carta de presentación, frente a un mercado altamente competitivo, la imagen así como el producto son de vital importancia para lograr posicionarse en la mente y corazón de los consumidores.

La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental,

creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. (Capriotti Peri, 2009)

1.7.1.1 Misión propuesta

Para realizar la propuesta de misión de OTTOS PRODUCT, antes se citara a un autor, para plantear de manera precisa su correcta gestión en el mercado.

Enrique Franklin, en su libro “Organización de Empresa”, menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible" (Franklin, Organización de Empresas, 2004)

Después de analizar la definición expuesta anteriormente se procede a exponer la propuesta de misión, tratando de orientar las acciones a la razón de ser la organización.

Propuesta de Misión:

Somos una empresa orgullosamente Ecuatoriana dedicados a la elaboración de material didáctico en madera. Estamos innovando y observando todas las necesidades de los estudiantes, niños y preescolar para cumplir con todos los estándares de calidad y normas para seguridad y bienestar de todas las personas que adquieren nuestro producto.

1.7.1.2 Visión propuesta

Para realizar la propuesta de visión de OTTOS PRODUCT, antes se hará referencia un autor, para plantear de forma correcta hacia donde se dirigirá la empresa o identificar en lo que pretende convertirse la organización a largo plazo.

Según el Arthur Thompson y A. J. Strickland, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson & Strickland, 2001, pág. 4)

Propuesta de Visión:

Para el año 2020 “OTTOS PRODUCT será una empresa líder e innovadora en la venta de material didáctico escolar y productos enfocados para niños que se encuentran cursando la etapa inicial de su preparación estudiantil.”

1.7.1.3 Valores corporativos

- **Responsabilidad Social**

La responsabilidad social es un valor fundamental dentro de OTTOS PRODUCT, ya que es un compromiso que toda la organización tanto

individualmente como colectivamente mantienen entre sí, así como también para la sociedad o comunidad.

- **Respeto**

Se acepta y se comprende la forma de ser de cada persona así como en sus creencias y formas de actuar, en OTTOS PRODUCT se mantiene una aceptación en la forma de pensar de los demás aunque no sean iguales a las de cada uno.

- **Cumplimiento**

Este valor es la base fundamental para la realización de las tareas en OTTOS PRODUCT, es un valor que se practica diariamente en su actividad, se refleja de manera especial en la Puntualidad, Responsabilidad y Organización con que manejan y tratan a sus clientes.

- **Trabajo en Equipo**

El personal en “OTTOS PRODUCT” refleja el entusiasmo, la vocación y el sentido de satisfacción propio por la asistencia a los demás. Mediante la afectividad, cordialidad, respeto y amabilidad en el trato con sus clientes, compañeros y socios comerciales.

1.7.2 Organización

1.7.2.1 Organigrama estructural propuesto

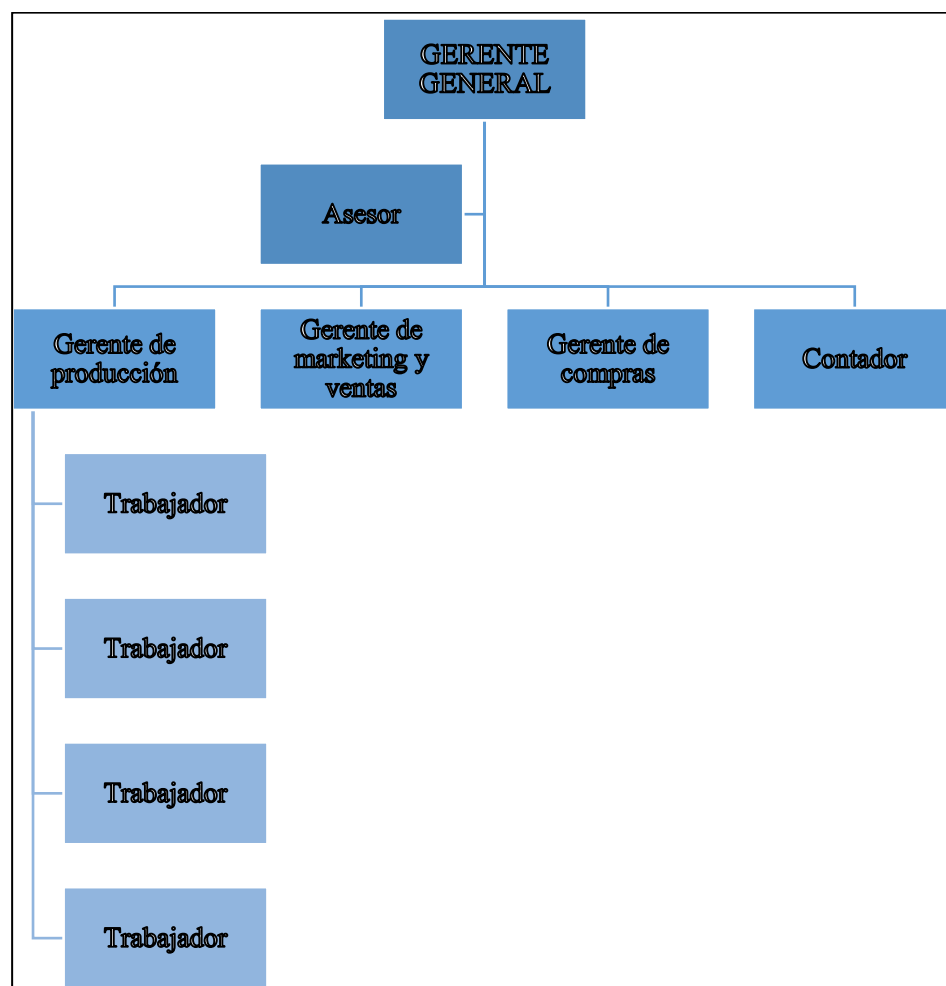


Figura 6: Organigrama propuesto

1.7.2.2 Organigrama funcional propuesto

Actualmente OTTOS PRODUCT no ha establecido de manera exacta y técnica una estructura organizacional, para el buen manejo y funcionamiento de sus actividades, aun menos una estructura administrativa estable.

Es así que después del análisis de la empresa, y al proponer el diagrama estructural anterior, decimos que la empresa utilizara una estructura jerárquica de tres niveles de mando: Directivo (Alta Dirección, manejo de estrategias), Gerencial (Resultados, cumplimiento decisiones), y Operativo (Apoyo, producción).

El Sr. Sebastián Segura, Gerente general es quien maneja la administración estratégica y las decisiones respecto a la empresa, detallando el manual de puestos de la siguiente manera:

- Gerente: general: Encargado de la toma de decisiones de la empresa.
- Asesor: Dar soluciones y alternativas a los clientes, ayudando al manejo de la empresa en caso de indisponibilidad de tiempo del gerente general.
- Gerente de producción: Encargado de controlar, vigilar y gestionar los materiales y trabajadores, para asegurar que la producción sea tan eficiente como sea posible.
- Gerente de marketing y ventas: Verificar si el producto que el cliente demanda se encuentra disponible en stock, y buscar posibles clientes potenciales.

- Gerente de compras: Realiza el proceso de compras y adquisiciones de acuerdo a lo antes establecido para producción, planifica y dirige todo el proceso.
- Contador: Su función es clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera, apegándose a la ley tributaria vigente en el país.
- Trabajadores: Elaborar y transformar la materia prima para obtener productos de buena calidad.

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En el capítulo que detallaremos a continuación, analiza la estructura y organización de la empresa OTTOS PRODUCT y los factores que influyen en el sector del negocio de la elaboración, fabricación y venta de material didáctico en madera, dentro de este capítulo se podrá analizar tanto el micro-entorno como el macro-entorno en el que se precisará la estructura y planificación estratégica para la dirección de la imagen corporativa así como productos y marca propia.

2.1 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se identificarán las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales que presenta la empresa “OTTOS PRODUCT”, en relación con el logro de su misión. Dentro de estas se determinarán las ventajas, las desventajas o dificultades frente a los actuales y futuros competidores.

Las fortalezas y debilidades proporcionan cierta información para establecer objetivos y estrategias, de esta manera se podrá aprovechar las fortalezas internas y así superar las debilidades.

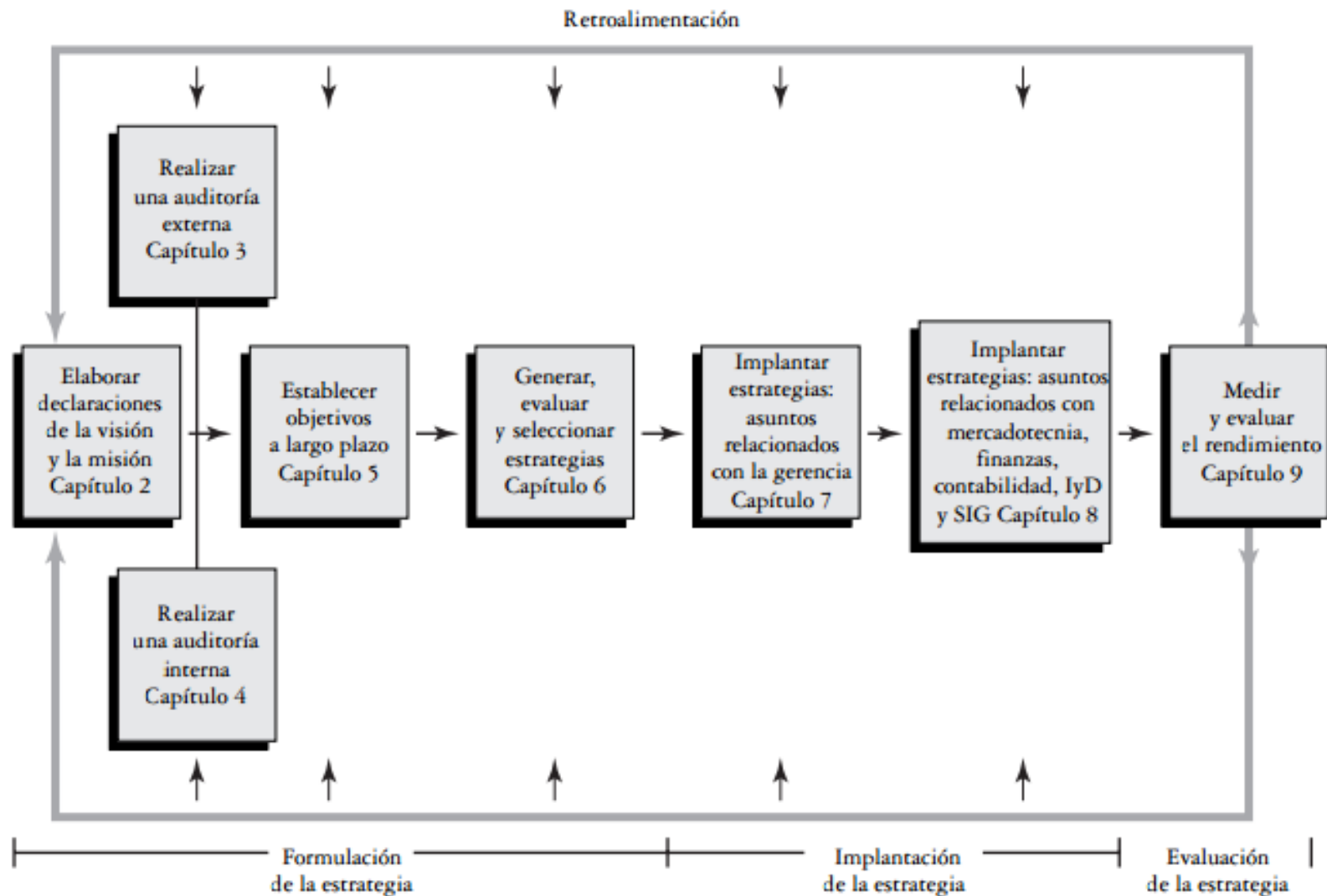


Figura 7: Pasos para realizar un Plan Estratégico

Fuente: (David F. R., Conceptos de administración estratégica, 1997)


2.1.1 Análisis del área de Ventas y Marketing

En el área de ventas y marketing se identifica que el personal dentro de OTTOS PRODUCT maneja una buena atención al cliente, además de continuas promociones y buenas estrategias de publicidad y lanzamiento de productos, al obtener la satisfacción del cliente se cuenta con una imagen positiva tanto como de la marca, como de los productos.

También se encontraron debilidades como la falta de investigación del mercado en el que se desenvuelve la empresa, se cuenta con insuficientes canales de distribución, y otra debilidad importante es que no se tiene políticas de ventas definidas o socializadas con el personal.

En la Tabla 2 se detalla el proceso de ventas de la empresa OTTOS PRODUCT en el mes de Septiembre del 2016, para así poder analizar las ventas, se puede decir que estos son los principales clientes de la empresa y su potencial de compra.

Tabla 2: Ventas septiembre 2016

VENTAS MES DE SEPTIEMBRE 2016 			
CLIENTE	# RUC	TOTAL FACTURADO	NÚMERO DE FACTURAS EMITIDAS
ALEXANDRA LAMAR	1715312276001	\$ 460,06	2
Total ALEXANDRA LAMAR		\$ 460,06	2
ANULADA	(en blanco)	\$ -	4
Total ANULADA		\$ -	4
CRISTINA VELAZCO	1719102723	\$ 28,50	1
Total CRISTINA VELAZCO		\$ 28,50	1
DILIPA	1790819515001	\$ 58.848,32	59
Total DILIPA		\$ 58.848,32	59
Total general		\$ 59.336,87	66

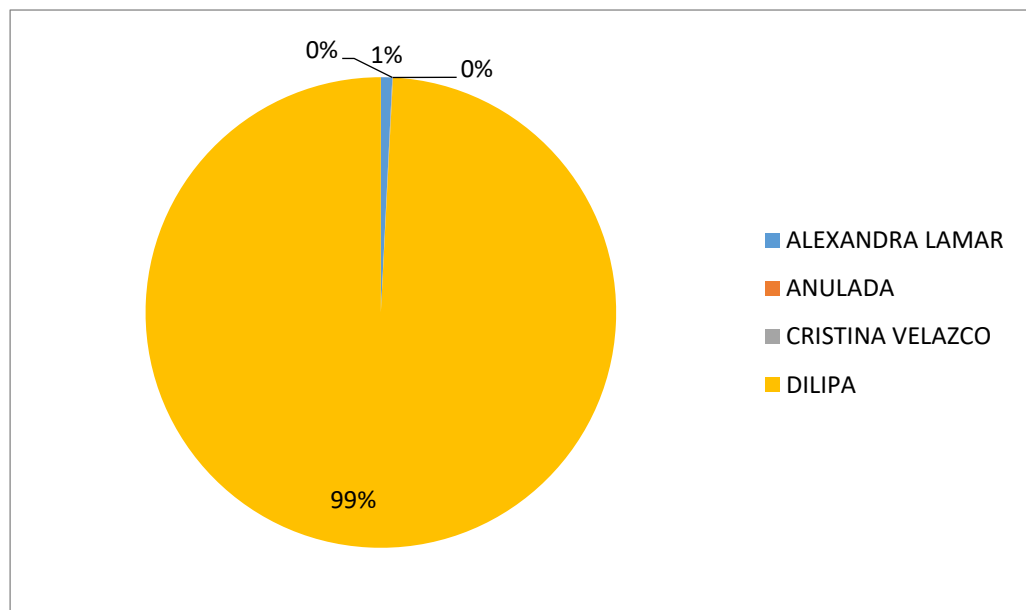


Figura 8: Porcentaje de ventas a clientes OTTOS PRODUCT

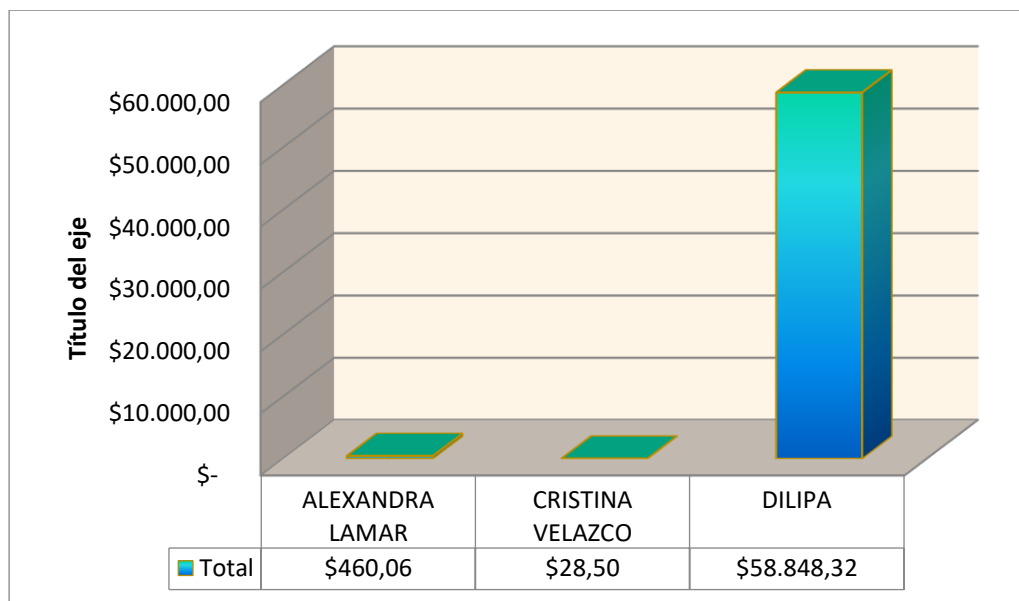


Figura 9: Total ventas Septiembre 2016

Tabla 3: Matriz EFI Área de Marketing y Ventas

Matriz EFI	
Factores internos claves	
Área de Marketing y Ventas	
N°	Fortalezas
1	Buena atención al cliente
2	Estrategias de promoción, publicidad y lanzamiento de productos eficaces
3	Imagen positiva de los productos
N°	Debilidades
1	Falta de investigaciones de mercado
2	Insuficientes canales de distribución
3	No se posee políticas de ventas definidas

Se observa que el área de ventas está muy direccionada a un solo cliente, ya que mantiene como único cliente DILIPA, generando buena publicidad por parte de ellos en sus distintos locales comerciales.

En conclusión se puede observar que el área de ventas se convierte en una debilidad para OTTOS PRODUCT, se puede observar en la Figura 8, que la mayor cantidad de ventas se centran en un solo cliente que es DILIPA, con un porcentaje del 99%, donde se nota que este es nuestro cliente potencial, y por este motivo ellos pueden influir en la toma de decisiones, la empresa no posee políticas de negociación y ventas lo que hace muy empírica las ventas.

2.1.2 Análisis del área Financiera

Después de realizar varios análisis dentro de cada área, se puede identificar que en el área financiera las persona a cargo del área se encuentra capacitada y con experiencia tanto como en la empresa como en otras empresas, además cumplen con las actividades de cada cargo sin tener una carga de trabajo mayor a la capacidad de trabajo, se maneja un sistema de comunicación interno tanto como por correos, memorando y existe un buen clima laboral.

La estructura organizacional es de forma horizontal lo que da mayor confianza a las personas en el área.

Al estudiar las instituciones financieras la empresa nota que sin importar su desenvolvimiento en el mercado y su buena trayectoria, se crea muchas barreras al acceder a un crédito, al evaluar ciertas instituciones, concluyen que las tasas de interés son altas, demandando muchos requisitos y los montos no cubren las necesidades antes demandadas, es esta la razón por la que acceder a un financiamiento para la empresa se convierte en una debilidad.

Por el lado de debilidades se determina, que no cuentan con un cronograma de actividades, es esta la razón que no se establece una priorización de tareas, el personal no se encuentra capacitado.

Tabla 4: Matriz EFI Área Administrativa Financiera

Matriz EFI	
Factores internos claves	
Área Administrativa Financiera	
N°	Fortalezas
1	Suficiente capital de trabajo
2	Gerentes de finanzas capacitados y con experiencia
3	Adecuada estructura organizacional
4	Buen sistema de comunicación
N°	Debilidades
1	Falta de planificación
2	Trabajadores poco capacitados
3	Poco acceso a fuentes de financiamiento

Como conclusión en el área financiera tenemos una fortaleza, ya que se posee suficiente capital para poder invertirlo en nuevas investigaciones y en la adecuada ampliación del portafolio de productos para ofrecer al público en general, con un adecuado mecanismo de comunicación dentro de la organización y con alta capacidad en la toma de decisiones.

2.1.2.1 Razones de liquidez

Tabla 5: Razones de liquidez

GRUPO	INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 2
RAZONES DE LIQUIDEZ	RAZON CORRIENTE	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	1,97	La empresa cuenta con \$1,97 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente	1,08	La empresa cuenta con \$1,08 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente
	PRUEBA ACIDA	<u>Activo Corriente - Inventarios</u> Pasivo Corriente	1,79	La empresa cuenta con \$1,79 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente.	0,79	La empresa cuenta con \$0,79 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente.
	CAPITAL DE TRABAJO	<u>Activo Corriente - Pasivo Corriente</u>	36.752,71		-4.436,58	La empresa disminuyó su capital de trabajo de un año a otro.
	RAZON DEL EFECTIVO	<u>Efectivo</u> Pasivo Corriente	0,30	La empresa cuenta con \$0,30 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente.	0,46	La empresa cuenta con \$0,46 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente.

2.1.2.2 Razones de actividad

Tabla 6: Razones de actividad

RAZONES DE ACTIVIDAD	ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	<u>Ventas a Crédito</u> Cuentas por cobrar promedio	22,63 10.086,27	La empresa ha vendido a crédito 22 veces en 1 año
	PERIODO MEDIO DE COBRO	<u>360</u>	15,91	La empresa efectiviza sus ventas a crédito cada 16 días
		Rotación de cuentas por cobrar		
	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	<u>Compras a crédito</u>	10,05	La empresa compra a crédito 10 veces al año
		Cuentas por pagar promedio	8.549,80	
	PERIODO MEDIO DE PAGO	<u>360</u>	35,84	Cada 36 días la empresa realiza compras a crédito
		Rotación de cuentas por pagar		
	ROTACION DE INVENTARIOS	<u>Costo de Ventas</u>	10,15	La empresa vende 10 veces en el año
		Inventario Promedio	8.257,18	
	PERIODO MEDIO DE INVENTARIOS	<u>360</u>	35,48	La empresa mueve su inventario cada 36 días
		Rotación de Inventarios		

2.1.2.3 Razones de endeudamiento

Tabla 7: Razones de endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	RAZONES DE PASIVOS Y ACTIVOS TOTALES	<u>Pasivo Total</u> Activo Total	0,70	Los activos estan siendo financiados en el 70% por terceros	0,59	Los activos estan siendo financiados en el 59% por terceros
	ENDEUDAMIENTO CORRIENTE	<u>Pasivo Corriente</u>	1,79	Por cada dólar de capital invertido 1,79 es financiado por terceros	2,90	Por cada dólar de capital invertido 2,90 es financiado por terceros
		Capital o Patrimonio	0,45	Por cada dólar de Patrimonio 0,45 es financiado por terceros	0,55	Por cada dólar de Patrimonio 0,55 es financiado por terceros
	ENDEUDAMIENTO BANCARIO	<u>Oligaciones Bancarias (Largo Plazo)</u>	7,57	Por cada dólar de capital invertido 7,57 es financiado DLP	4,66	Por cada dólar de capital invertido 4,66 es financiado DLP
		Capital o Patrimonio	1,92	Por cada dólar de Patrimonio 1,92 es financiado por DLP	0,89	Por cada dólar de Patrimonio 0,89 es financiado por DLP

2.1.2.4 Razones de rentabilidad

Tabla 8: Razones de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD	MARGEN SOBRE VENTAS NETAS	<u>Utilidad Neta</u> Ventas Netas	0,03	la empresa a obenido el 3% de ganancia de sus ventas netas	0,05	la empresa a obenido el 5% de ganancia de sus ventas netas
	MARGEN SOBRE VENTAS BRUTAS	<u>Utilidad Bruta</u>	0,63	la empresa a obenido el 63% de ganancia de sus ventas netas	0,63	la empresa a obenido el 63% de ganancia de sus ventas netas
		Ventas Netas				
	RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)	<u>Utilidad Neta</u>	0,12	Por cada \$1 de activos se obtiene 12 cents de la utilidad.	0,14	Por cada \$1 de activos se obtiene 14 cents de la utilidad.
		Activo Total				
	RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL TOTAL (ROE)	<u>Utilidad Neta</u>	0,85	Por cada \$1 de capital invertido se obtiene 0,85 cents de la utilidad.		
		Capital contable común Promedio	21.249,91			

2.1.3 Análisis del Área de Operaciones

En el análisis que se realizó en el área de producción se observó que las personas que realizan los productos son capaces y se encuentran en constante capacitaciones.

El personal que transforma los productos utilizan los debidos mecanismos de prevención de accidentes, de esta manera se previene accidentes laborales, al ser capacitados en el uso de distintas maquinas en las diferentes estaciones de producción.



Figura 10: Personal y seguridad

La materia prima que se compra cumple con altos estándares para ofrecer productos de buena calidad, se cuenta con un manejo de inventarios acorde al nivel de producción en caso de que la empresa aumente su capacidad productiva.

Tabla 9: Matriz EFI Área de Producción

Matriz EFI	
Factores internos claves	
Área Producción	
N°	Fortalezas
1	La persona encargada es totalmente capaz para realizar sus funciones
2	Materia prima de buena calidad
3	Buen control de inventarios
N°	Debilidades
1	Maquinas y equipos obsoletos
2	No manejan indicadores de productividad

En conclusión el área de producción representa una fortaleza para OTTOS PRODUCT, ya que es el motor principal de nuestra compañía, siendo esta la clave del crecimiento al realizar productos de calidad y creando valor añadido a nuestro portafolio.

2.1.4 Análisis del Área de Talento Humano

El área de recursos humanos actualmente conocida como gestión del talento humano cuenta dentro de OTTOS PRODUCT, con diversas fortalezas y debilidades entre ellas estas:

Bajo nivel de ausentismo y de rotación debido al buen clima laboral, los trabajadores se encuentran identificados con la empresa, además no se evidencia un nivel bajo de tiempos muertos.

Los empleados se sienten identificados con la empresa sin embargo no se evidencia con una forma de liderazgo, y la falta de capacitación dentro del área el notable.

Tabla 10: Matriz EFI Área de Recursos Humanos

Matriz EFI	
Factores internos claves	
Área de Recursos Humanos	
N°	Fortalezas
1	Bajo nivel de ausentismo
2	Trabajadores fieles e identificados con la empresa
3	Bajo nivel de tiempos muertos y ausentismo
N°	Debilidades
1	Falta de Liderazgo
2	Trabajadores poco capacitados

En conclusión el área de recursos humanos es una fortaleza es así que lo ideal es aprovechar debido a que la fuerza humana es el factor clave para una empresa manufacturera como es OTTOS PRODUCT.

2.1.5 Matriz E.F.I

La matriz de evaluación de factores internos que se denomina EFI se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades. En segunda instancia, se asigna un peso de 0,0 a 1,0 a cada una de ellas relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito en la industria (la suma será de 1,0) y posteriormente se califica cada característica de acuerdo con el criterio de fortaleza o debilidad

asignando números de 1 al 4, la calificación se refiere a la organización. (Brenes Bonilla, 2006)

Se desarrolló la matriz EFI enfocada para la empresa OTTOS PRODUCT, analizando las fortalezas y debilidades que se pueden observar en la Tabla 11, este gráfico es la unión del análisis EFI por área que se expuso anteriormente.

OTTOS PRODUCT cuenta con mayores fortalezas lo cual es una ventaja, debido a que se puede seguir aprovechando, se utilizará estas fortalezas para plantear estrategias adecuadas, sin dejar de lado las debilidades las cuales se espera convertirlas en oportunidades.

Tabla 11: Matriz EFI - OTTOS PRODUCT

Matriz EFI				
Factores internos claves				
OTTOS PRODUCT				
N°	Fortalezas	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Suficiente capital de trabajo	0,05	3	0,15
2	Gerentes de finanzas capacitados y con experiencia	0,025	3	0,075
3	Adecuada estructura organizacional	0,05	3	0,15
4	Buen sistema de comunicación	0,025	4	0,1
5	La persona encargada es totalmente capaz para realizar sus funciones	0,05	3	0,15
6	Materia prima de buena calidad	0,05	2	0,1
7	Buen control de inventarios	0,025	3	0,075
8	Buena atención al cliente	0,05	3	0,15
9	Estrategias de promoción, publicidad y lanzamiento de productos eficaces	0,025	3	0,075
10	Imagen positiva de los productos	0,0125	4	0,05
11	Bajo nivel de ausentismo	0,0875	3	0,2625
12	Trabajadores fieles e identificados con la empresa	0,0375	4	0,15
13	Bajo nivel de tiempos muertos y ausentismo	0,025	4	0,1
				1,5875
N°	Debilidades	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Falta de planificación	0,0375	2	0,075
2	Trabajadores poco capacitados	0,0375	1	0,0375
3	Poco acceso a fuentes de financiamiento	0,025	1	0,025
4	Maquinas y equipos obsoletos	0,075	2	0,15
5	No manejan indicadores de productividad	0,05	1	0,05
6	Falta de investigaciones de mercado	0,0875	2	0,175
7	Insuficientes canales de distribución	0,025	1	0,025
8	No se posee políticas de ventas definidas	0,05	1	0,05
9	Falta de Liderazgo	0,0625	2	0,125
10	Trabajadores poco capacitados	0,0375	1	0,0375
		1		0,75

Como conclusión general el cuadro EFI resumen, muestra que dentro de las diversas áreas de la empresa existen debilidades y amenazas, con un valor ponderado de 1,5 en fortalezas sobre 0,75 en debilidades, se debe optar por estrategias que fortalezcan los factores positivos y encontrar alguna manera de cambiar las debilidades y convertirlas en oportunidades de mejoras.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Son los factores externos que indirectamente o directamente condicionan el comportamiento de la organización, estos influyen en el desenvolvimiento de las actividades primarias y secundarias de la organización. El propósito de este análisis tiene como fin integrar a la organización con su entorno, identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades, y los aspectos negativos conocidos como amenazas.

El estudio de estos factores internos pueden estar consideradas las variables de orden político, tecnológico, económico, social y cultural. A este grupo de factores se les considera como factores indirectos de la empresa. Y los factores directos están conformados por variables que afectan de una manera inmediata a la empresa como los usuarios, competencia, proveedores.

Una vez que se tiene en cuenta estos factores y se defínelas oportunidades y amenazas, se procede a plantear estrategias externas, para ello se realizará una matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, donde se resumirán y se aclararán las amenazas y riesgos del medio en donde la empresa se desenvuelve.

2.2.1 Análisis de las fuerzas de Porter

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y rentabilidad) a lo largo del tiempo. (Porter, 2009)



Figura 11: Fuerzas de Porter

El objetivo de realizar un análisis externo es detectar las oportunidades con el fin de estudiar que puede beneficiar a la empresa, así también de amenazas que deben ser consideradas para actuar y evadir, o si es mejor eludirlo. Lo importante es identificar los factores claves, con el fin de encontrar respuestas procesables, haciendo que la empresa tenga la fuerza de actuar de forma ofensiva o defensiva a los factores antes evaluados, creando estrategias en donde las oportunidades sean manejadas de buena manera y así aprovecharlas, y en donde las amenazas puedan ser reducidas.

2.2.1.1 Análisis de la rivalidad entre las empresas

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras de producto, campañas de publicidad, y mejoras del

servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de la industria.
(Porter E., 2009)

Dentro del mercado en el que se desenvuelve “OTTOS PRODUCT” tenemos varios competidores entre los cuales están: Pizarrones JOVI, Pizarras Ecuador, Súper PACO, Juan Marcet, entre otros como podemos apreciar en la Tabla 12, sin embargo OTTOS PRODUCT tiene una alianza estratégica con Dilipa, Bakan, Khul, las cuales distribuyen en empresas enfocadas a material didáctico y estudiantil lo cual nos posiciona en el mercado.

Enlistamos Súper Paco y Juan Marcet, ya que siendo únicamente comercializadores de estos productos, ofertándolos y dando a conocer otro tipo de marca ya sea importado o comprado localmente, se convierten en competidores directos y muy fuertes dentro de nuestro mercado.

Tabla 12: Matriz de competidores

COMPETIDORES	
PIZARRAS ECUADOR	
PIZARRONES JOVI	
SUPER PACO	
JUAN MARCET	

Sin embargo se detallara el top 5 de empresas que importan este tipo de artículos, gracias al factor tecnológico y a la ayuda de un programa creado y dirigido por una organización profesional dedicada a brindar información y contactos de negocios para América Latina y el mundo. CobusGroup pretende llevar las oportunidades de la globalización y las nuevas tecnologías de la información y comunicación a las empresas que buscan crecer en este medio. Mediante la alianza estratégica con la empresa Panorama Comercial & Inversiones y Negocios, dedicada a brindar información comercial desde 1996, han logrado desarrollar lo que se denomina como un Socio Virtual que lo asiste las 24 horas los 365 días del año.

Se logra estudiar qué tipo de empresas son las que más han optado en importar los productos que OTTOS PRODUCT produce, apegándose a las políticas arancelarias vigentes hasta el periodo actual, como se puede observar en la Figura 12, se dice que Corporación Favorita, lidera el mercado con la importación de estos productos, seguido de Almacenes Estuardo Sánchez, siguiendo con Gerardo Ortiz E Hijos CIA, luego Productos Avon Ecuador S.A. y finalmente Corporación El Rosado, este grafico analiza las 5 empresas más importadoras según su valor FOB.

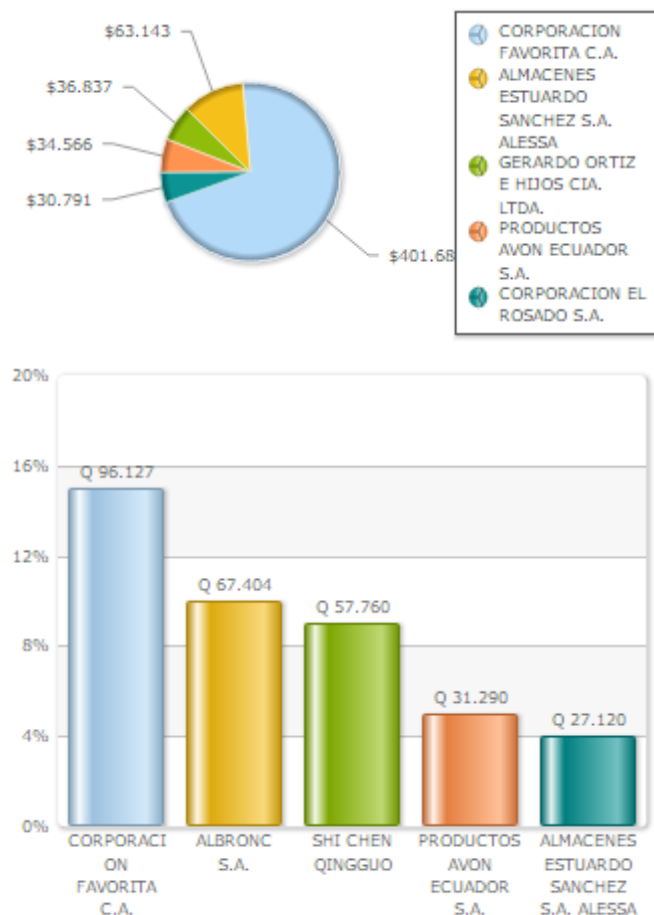


Figura 12: Matriz de competidores

Fuente: CobusGroup

Estas empresas desaduanizan sus productos dentro de la posición arancelaria número 9610.00.00.00 con su descripción “Pizarras y tableros para escribir o dibujar, incluso enmarcados” y en la posición arancelaria 3213.10.10.00 con su descripción “Pinturas al agua (tempera, acuarela)”. Pudiendo apreciar desde que país de origen es donde más se importa teniendo productos Chinos mayor rotación y adquisición.

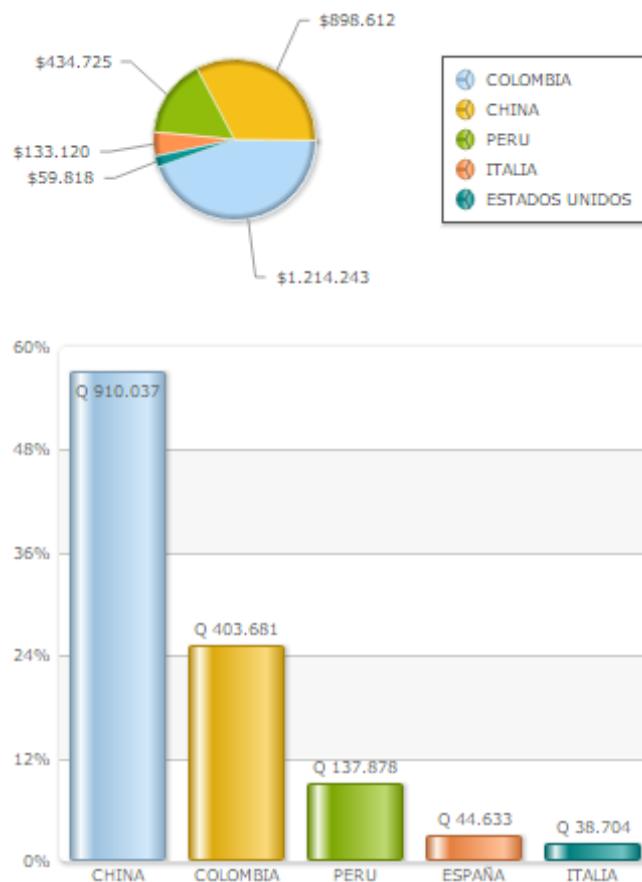


Figura 13: Matriz de competidores y lugares de procedencia

Fuente: CobusGroup

Al conocer que el país de procedencia de donde más se importa es China, viendo en la Figura 13, OTTOS PRODUCT tiene una ventaja productiva mayor ya que al importarse estos productos las empresas deben incurrir en

gasto más altos, ya que se debe involucrar los costos de fletes internos en el país de origen, así como los fletes al nacionalizar los productos, se debe cancelar un valor por trámites aduaneros, seguros, bodegaje, etc.

Estas medidas encarecen al producto lo que le convierte a OTTOS PRODUCT en un importante fabricante de estos productos.

En conclusión se presencia que OTTOS PRODUCT mantiene un bajo nivel de rivalidad entre las empresas que compiten con ellos, ya que al poseer una variedad de productos y mantener relación directa con un fuerte cliente como es DILIPA, le hace más posesionada en el negocio lo que hace que el análisis de rivalidad de empresas se convierta en una fortaleza para la compañía.

2.2.1.2 Análisis sobre el poder de negociación de los proveedores

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio más elevado, limitar la calidad o los servicios al traspasar sus costos a los participantes de la industria. (Porter E., 2009)

Los proveedores nos entregan materia prima con especificaciones de alta calidad, y al tiempo requerido, al ser materia prima común, se cuenta con una base de datos de posibles proveedores con los cuales se mantiene relaciones en caso de un aumento de precio o fallo de los proveedores actuales.

En conclusión el poder de negociación que mantiene OTTOS PRODUCT es muy alta y se convierte en una fortaleza, ya que al fabricar alto número de productos, se vuelve indispensable en la toma de decisiones de otras compañías, y al tener un mundo globalizado donde existen muchas herramientas para el estudio de mercado la compañía podrá evaluar nuevos proveedores que estarán de acuerdo en vender sus materias primas.

2.2.1.3 Análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. A veces, la amenaza de un producto sustituto no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador (Porter E., 2009)

Los productos sustitutos en cuanto a los pizarrones son las nuevas pizarras inteligentes, las cuales son costosas comparadas con nuestro producto principal, en cuanto al resto de producto como acuarelas, temperas y material didáctico en madera, hay productos sustitutos en plástico pero al ser de ese material no duran tanto y son desechables no como lo de OTTOS PRODUCT.

Los productos sustitutos son una amenaza para la empresa debido a que el avance tecnológico ha hecho cambiar la idea de las personas al usar pizarras de madera ya sean para tiza líquida o tan solo tiza, es así que se

puede cambiar por pizarrones eléctricos, siendo estos más duraderos en el tiempo y más actualizables según las necesidades de los clientes.

2.2.1.4 Análisis sobre el poder de negociación de los compradores

Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir costes) y enfrentando en general a los distintos participantes de la industria. (Porter E., 2009)

El cliente principal con el que cuenta la empresa es DILIPA, también se promociona en ferias a nivel nacional y contratos ocasionales con empresas, institutos etc.

Los compradores pueden llegar a ser un problema, convirtiéndose a la vez en una amenaza, debido a que solo se mantiene relación con un cliente fijo lo cual es riesgoso, sin embargo la empresa se encuentra en búsqueda de posibles compradores.

2.2.1.5 Análisis sobre la entrada potencial de competidores nuevos

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, costes y el índice de inversión necesario para competir. (Porter E., 2009)

Las empresas no han incursionado dentro de esta gama de productos, sin embargo la entrada potencial de competidores nuevos es una amenaza, debido a que pueden incursionar en el negocio, obteniendo mejores maquinarias para bajar costos, y con la evolución constante de la tecnología se convierte en un factor determinante.

2.2.1.6 Ponderación de las 5 fuerzas de Porter

Una vez analizado las 5 Fuerzas de Porter, procedemos a evaluar cada una, ponderándolos para conocer qué factores afectan a la empresa, y así poder elegir las estrategias más óptimas para cada una de estas.

Al momento de realizar las ponderaciones necesarias, se ha establecido los distintos niveles de importancia según se detalla a continuación:

1. Débil
2. Medio
3. Fuerte

Tabla 13: Ponderación de las fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Ponderación
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2
Poder de negociación con los proveedores	3
Poder de negociación con los clientes	2
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	2
Rivalidad entre competidores	1
TOTAL	10

Se concluye que las Fuerzas de Porter obtuvo una ponderación de 10/15 puntos lo que significa que la competencia en el mercado es media, por lo cual la empresa OTTOS PRODUCT debe posicionarse en el mercado.

2.2.2 Análisis externo – Macroambiente

Con este análisis se identifican los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Cabe aclarar que habrá factores que tengan una mayor influencia sobre el funcionamiento de la empresa que otros. (Varón, 2015)

Es importante mantenerse informado acerca del medio en que se desenvuelve la empresa, por lo cual se procederá a realizar un análisis de los diferentes factores que pueden afectar a la empresa en el periodo planteado.

2.2.2.1 Análisis Político

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

En las elecciones electorales del 2006, en la primera vuelta electoral calificaron dos candidatos para ocupar el puesto en la presidencia del Ecuador, Rafael Correa con un 22% de votos y Álvaro Noboa con un 26% de votos para llegar a Carondelet. Posteriormente en la segunda vuelta electoral el movimiento político Alianza País gana los comicios con su

representante Rafael Correa Delgado, obteniendo el mayor porcentaje de votos con el 56,67% y postulando así al nuevo presidente de la República del Ecuador.

Rafael Correa ya en el poder el 15 de abril del 2008 realiza una convocatoria para consulta popular con el fin de redactar una nueva constitución para el Ecuador al realizar la consulta popular el 81% de la ciudadanía decide que si se debe apoyar la propuesta del presidente entrante. Es así que mediante este dictamen y logro la Asamblea Nacional de la República del Ecuador comenzó a ejercer el poder legislativo del gobierno ya que antes este poder era administrado y controlado por el Congreso Nacional.

Luego de elegir los nuevos representantes seccionales y regionales para la Asamblea Nacional en la provincia de Manabí cantón Montecristi, se redactó el nuevo proyecto de constitución, el cual fue sometido a nuevo referéndum constitucional el 28 de septiembre del 2008 donde finalmente se aprueba la nueva Constitución Política del Ecuador.

Desde estas nuevas medidas tomadas por el gobierno, la actual matriz productiva ha sido uno de los principales limitantes para que el Ecuador alcance una sociedad del Buen Vivir. Superar su estructura y configuración actual es por lo tanto uno de los objetivos prioritarios del gobierno de la Revolución Ciudadana.



Figura 14: Regímenes de acumulación, modelos de Estado y principales gobiernos

Fuente: Senplades

Desde el 2008 se ha tenido un apoyo considerable por parte del gobierno central a las empresas ecuatorianas, ya que al querer mejorar la matriz productiva del país, se han implementado diferentes reformas que impulsas a las empresas manufactureras.

Junto a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, se trata de mejorar la matriz productiva ecuatoriana siendo así que se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. Los sectores priorizados así como las industrias estratégicas serán los que faciliten la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, pues permitirán el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar. De esta manera el Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Industrias priorizadas para el cambio de la Matriz Productiva del Ecuador.

Tabla 14: Cambio matriz productiva del Ecuador

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Fuente: Senplades

Se puede decir que existen aspectos positivos y negativos en la actual política del país, en lo nacional ha incrementado la inversión social, con la creación de empresas y mayor estabilidad del gobierno tomando en cuenta que es una presidencia duradera ya que en los años pasados teníamos inestabilidad política. En cuanto a lo negativo se presencia la caída de la Inversión Extranjera, inestabilidad laboral en las cabezas de familias ecuatorianas, mucha burocracia y creación de secretarías y ministerios poco amigables con la economía del país

Con las diferentes medidas adoptadas por parte del gobierno actual, para OTTOS PRODUCT se ha generado empleo ya que la compañía ha podido crecer, es así que el factor político para la empresa es una oportunidad de crecimiento, ya que al crear aranceles y proteger la producción nacional,

hace que se haga difícil la entrada de nuevos competidores directos a la empresa en el país y nos sirve para ocupar el negocio nacional con nuestros productos.

2.2.2.2 Análisis Económico

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y por lo tanto en su futuro"Con este análisis se identificarán los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Cabe aclarar que habrá factores que tengan una mayor influencia sobre el funcionamiento de la empresa que otros. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

- a. Inflación “La inflación se da cuando el nivel general de precios de bienes y servicios finales de una economía, suben” (Krugman, 2007, pág. 151)

Por lo tanto, se dice que la inflación es la elevación general del índice de precios por consecuencia la disminución del valor real del dinero que también llega a afectar las tasas de interés.

En Ecuador la inflación desde el año 2008 como se aprecia en la Tabla 15, no ha tenido gran variación por lo que se evidencia una cierta estabilidad también se puede tomar en cuenta que el margen se ha mantenido bajo el 10%, se puede observar que en el año 2008 la inflación alcanza el 8,83%, esto se debe a que en este año hubo torrenciales lluvias que afectaron a la producción nacional y esto hizo que la inflación aumentara.

Tabla 15: Porcentaje inflación

Año	Tasa de inflación
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,7
2014	3,67
2015	3,38

Fuente: Banco Central del Ecuador

En conclusión, la inflación en Ecuador se mantiene estable por lo tanto los precios finales de los productos y servicios no sufren mayor variación y esto hace que el poder adquisitivo de los ecuatorianos se mantenga.

- b. Tasa de Interés “La tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir prestado dinero” (Ortiz, 2001, pág. 127)

Por lo tanto, se dice que la tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar dinero. Cuando la tasa de interés es alta se fomenta al ahorro y cuando es baja fomenta al consumo.

- c. Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones financieras, de acuerdo a las disposiciones del banco central y a las condiciones del mercado, cobran por los diferentes tipos de créditos otorgados a los usuarios, se dice que es activa porque es un recurso a favor de la institución que presta el dinero. (Ortiz, 2001, pág. 127)

En la Tabla 16, se observa que la tasa de interés activa en Ecuador es menor al 10% esto fomenta que haya un mayor consumo dentro del país al no presentar una tasa de interés activa muy alta.

Tabla 16: Porcentaje inflación

Año	Tasa de Interés Activa
2008	9,14
2009	9,19
2010	8,68
2011	8,17
2012	8,17
2013	8,17
2014	8,19
2015	9,12

Fuente: Banco Central del Ecuador

- d. Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución financiera a quien deposita dinero en dicha institución, se dice que es

pasiva porque es un recurso en contra de la institución que presta el dinero ya que debe pagar un rendimiento por el dinero depositado. En la Tabla 17, se observa que la tasa de interés pasiva en Ecuador es menor al 10% esto hace que haya menor ahorro dentro del país al no presentar una tasa de interés pasiva muy alta, pero al igual que la tasa activa, la tasa pasiva durante los últimos 3 años se ha mantenido constante, esto es un buen indicador de que la economía en el país se encuentra estable. (Guzmán, 2006)

Tabla 17: Tasa de interés pasiva

Año	Tasa de Interés Pasiva
2008	5,09
2009	5,24
2010	4,28
2011	4,53
2012	4,53
2013	4,53
2014	5,18
2015	5,14

Fuente: Banco Central del Ecuador

- d. Producto Interno Bruto (PIB) “El PIB es el valor del mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país durante cierto periodo de tiempo” (Krugman, 2007, pág. 167)

El PIB no solo mide el valor de la producción total, sino también la de ingresos y gasto totales. El PIB engloba tanto el consumo privado, la inversión el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (exportaciones menos importaciones).

Analizaremos la tasa de crecimiento real del PIB ya que esta variable nos indica el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje.

En el último año los sectores que motivaron con mayor presencia fueron la administración pública, construcción y hotelería. La industria manufacturera ha crecido debido al apoyo del gobierno actual.

Por lo tanto el aspecto político es una oportunidad debido a lo expuesto anteriormente sobretodo el cambio de la matriz productiva lo que genera un apoyo a la industria ecuatoriana.

2.2.2.3 Análisis Tecnológico

“Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear sectores y alterar los límites en los sectores existentes” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

La tecnología es un factor importante para la empresa, OTTOS PRODUCT cuenta con media intensidad tecnológica, en la alta directiva se encuentra la posibilidad de compra de nueva maquinaria que sea más actualizada para minorar costos.

La tecnología dentro de OTTOS PRODUCT, ayuda de una manera muy eficiente, ya que al usarla la compañía crece y mejora su nivel de

producción, incentivando así a los empleados a crear nuevos productos y diseños, aportando todos a la creación y mejoramiento de la matriz productiva.

OTTOS PRODUCT ven la tecnología como un aliado clave, en la generación y fabricación de sus productos, ahorrando tiempo y dinero, y así generando más fuentes de empleo que es lo importante y uno de los objetivos trazados para los altos mandos de la compañía, ya que al tener más áreas de innovación e investigación es muy necesario contar con personas capacitadas y expertas en el uso y manejo de las nuevas tecnologías.

2.2.2.4 Análisis Social

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos de edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

Al realizar el análisis de la población de Quito, según el Censo de Población y Vivienda 2010, se registra que la cantidad de habitantes es de 2'239.191 registrados en el Censo del 2010, donde 37,5% de su población se encuentra entre los 30 y 64 años, seguido de los jóvenes comprendidos entre 15 a 29 años (28,2%); niños y niñas de entre 0 y 14 años (28,1%) La población adulta mayores (65 años en adelante) alcanza el 6,4%.

Tabla 18: Poblacion de Quito

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

El 82,8% de quiteños se auto identificó como mestizo, seguido del 6,7% de blancos, el 4,7% de afro ecuatorianos, el 4,1% de indígenas y 1,4% de montubios. La etnia que mayor cambio registró fueron los blancos al pasar de 12,7% en el 2001 a 6,7% en el 2010.

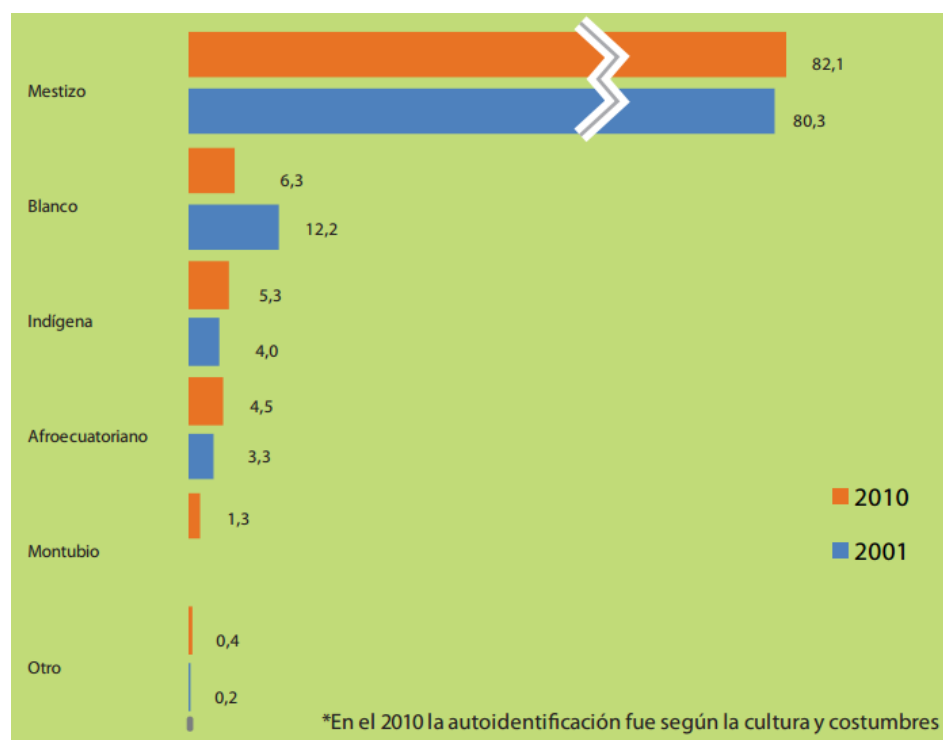
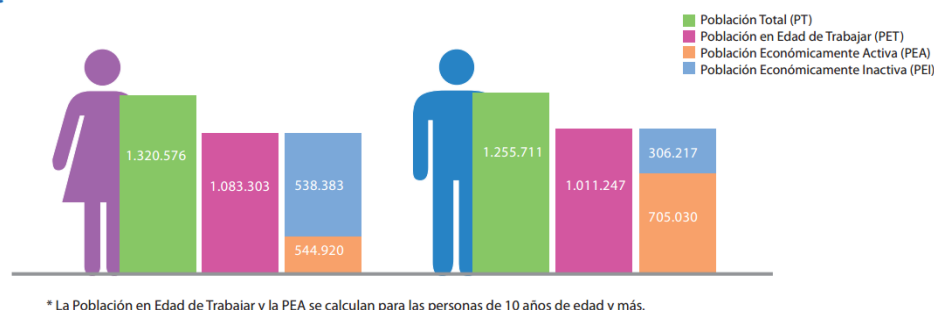


Figura 15: Porcentaje inflación

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA?



* La Población en Edad de Trabajar y la PEA se calculan para las personas de 10 años de edad y más.

Figura 16: Estructura de la población de Quito

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares en la capital los hogares gastan más en alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido de transporte. En el 2012 se gastó 70'262 954,7 y 68'985.166,7 dólares, respectivamente. El rubro de recreación y cultura, comunicaciones y bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes fueron en

lo que menos gastaron los hogares quiteños, 23.593.353,4; 23.473.105,7 y 2.599.635,6 dólares, respectivamente.

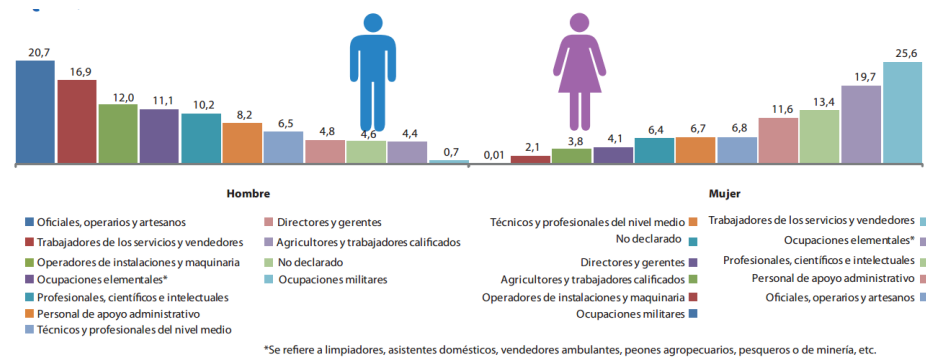


Figura 17: Profesiones activas

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Gracias a estos datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, nos damos cuenta que en la provincia de Pichincha hay un estándar al crecimiento poblacional al año 2020, que nos ayuda a proyectar nuestras ventas a los posibles consumidores niños en un promedio de 5 años de edad.

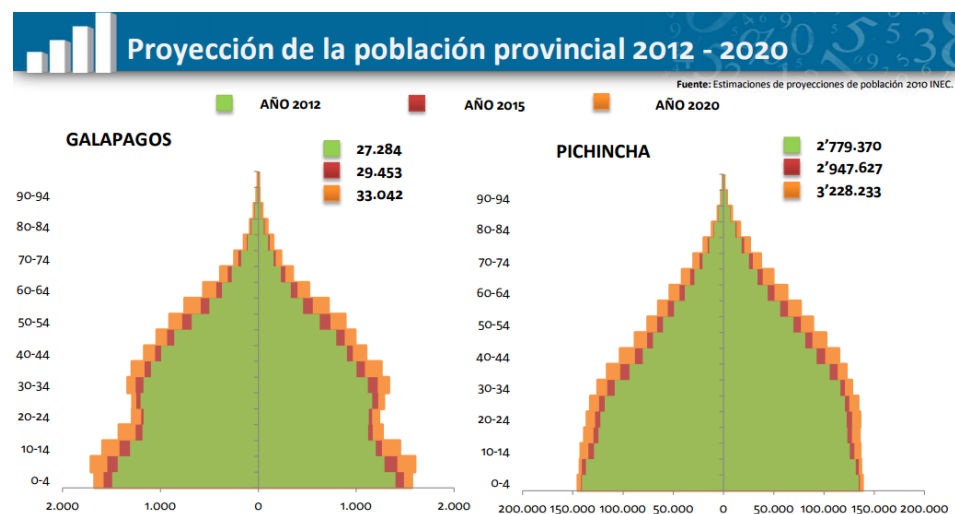


Figura 18: Proyeccion de la poblacion 2012 - 2020

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos

Es por esto que el análisis social constituye una oportunidad para la empresa OTTOS PRODUCT, ya que la población ha crecido en los últimos años lo que genera más escuelas y centros educativos, y esto hace que las ventas incrementen.

2.2.3 Matriz EFE

La Matriz EFE, es una herramienta que se utiliza para determinar la posición estratégica externa. Se basa en detallar y enumerar oportunidades y amenazas del medio en que la empresa actúa y determinar la importancia relativa de cada una para el ejercicio, asignándole un peso y valor a los factores descritos.

Se analizó para OTTOS PRODUCT las posibles amenazas y oportunidades que se tendrá en el periodo de tiempo al cual se quiere enfocar la propuesta del plan estratégico para lo cual se registró la información en la matriz EFE que se presenta en el gráfico N° 8, analizando el entorno en el que se desempeña la empresa.

Tabla 19: Matriz EFE - OTTOS PRODUCT

Matriz EFE				
Factores externos claves				
OTTOS PRODUCT				
N°	Oportunidades	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Expandirse hacia otras provincias	0,15	3	0,45
2	Nuevas tecnologías	0,1	3	0,3
3	Desarrollo de la industria nacional	0,15	4	0,6
4	Alto interes del producto	0,05	3	0,15
N°	Amenazas	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Inflación de materia prima	0,2	1	0,2
2	Crisis económica	0,2	1	0,2
3	Cambio en el gusto del consumidor	0,1	2	0,2

Con análisis que se realizó se llegó a la conclusión que se cuenta con oportunidades las cuales se deben aprovechar para que la empresa pueda crecer, gracias a las nuevas políticas fiscales como gubernamentales, OTTOS PRODUCT alcanzan un puesto importante dentro del mercado.

2.3 ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Suficiente capital de trabajo
- Gerentes de finanzas capacitados y con experiencia
- Adecuada estructura organizacional
- Buen sistema de comunicación
- La persona encargada es totalmente capaz para realizar sus funciones
- Materia prima de buena calidad
- Buen control de inventarios
- Buena atención al cliente
- Estrategias de promoción, publicidad y lanzamiento de productos eficaces
- Imagen positiva de los productos
- Bajo nivel de ausentismo
- Trabajadores fieles e identificados con la empresa
- Bajo nivel de tiempos muertos y ausentismo

Oportunidades:

- Expandirse hacia otras provincias
- Nuevas tecnologías
- Desarrollo de la industria nacional
- Alto interés del producto

Debilidades:

- Falta de planificación
- Trabajadores poco capacitados
- Poco acceso a fuentes de financiamiento
- Máquinas y equipos obsoletos
- No manejan indicadores de productividad
- Falta de investigaciones de mercado
- Insuficientes canales de distribución
- No se posee políticas de ventas definidas
- Falta de Liderazgo
- Trabajadores poco capacitados

Amenazas:

- Inflación de materia prima
- Crisis económica
- Cambio en el gusto del consumidor

2.3.1 Calificación de los Factores FODA

En las siguientes tablas se valorara los factores para poder medir su importancia y jerarquizarlos. Para esta valoración se utilizara los factores según la siguiente tabla 9.

Tabla 20: Calificación factores FODA

CALIFICACIÓN FACTORES FODA	
Calificación	Concepto
1	Poco importante
2	Importante
3	Muy importante

Valoración de las fortalezas.

Tabla 21: Calificación fortalezas FODA

N°	Fortalezas	Calificación
1	Suficiente capital de trabajo	3
2	Gerentes de finanzas capacitados y con experiencia	2
3	Adecuada estructura organizacional	3
4	Buen sisema de comunicación	2
5	La persona encargada es totalmente capaz para realizar sus funciones	1
6	Materia prima de buena calidad	3
7	Buen control de inventarios	2
8	Buena atención al cliente	2
9	Estrategias de promoción, publicidad y lanzamiento de productos eficaces	1
10	Imagen positiva de los productos	3
11	Bajo nivel de ausentismo	2
12	Trabajadores fieles e identificados con la empresa	1
13	Bajo nivel de tiempos muertos y ausentismo	1

Valoración de las oportunidades

Tabla 22: Calificación oportunidades FODA

N°	Oportunidades	Calificación
1	Expandirse hacia otras provincias	3
2	Nuevas tecnologías	3
3	Desarrollo de la industria nacional	2
4	Alto interes del producto	1

Valoración de las debilidades

Tabla 23: Calificación debilidades FODA

N°	Debilidades	Calificación
1	Falta de planificación	3
2	Trabajadores poco capacitados	2
3	Poco acceso a fuentes de financiamiento	2
4	Maquinas y equipos obsoletos	2
5	No manejan indicadores de productividad	1
6	Falta de investigaciones de mercado	3
7	Insuficientes canales de distribución	3
8	No se posee politicas de ventas definidas	3
9	Falta de Liderazgo	1

Valoración de las amenazas

Tabla 24: Calificación amenazas FODA

N°	Amenazas	Calificación
1	Inflación de materia prima	3
2	Crisis económica	2
3	Cambio en el gusto del consumidor	3

2.3.2 Matriz FODA

Para poder realizar la matriz FODA se toma en cuenta los factores que obtuvieron una puntuación igual a 3, ya que los resultados que se mostrara en la tabla son considerados como muy importantes.

Tabla 25: Matriz FODA Cruzada

	Fortalezas	Debilidades
	1.- Suficiente capital de trabajo	1.- Falta de planificación
	3.- Adecuada estructura organizacional	6.- Falta de investigaciones de mercado
	6.- Materia prima de buena calidad	7.- Insuficientes canales de distribución
	10.- Imagen positiva de los productos	8.- No se posee políticas de ventas definidas
Oportunidades	FO	DO
1.- Expandirse hacia otras provincias	1.- Penetración en el mercado	1.- Integración Horizontal 2.- Diversificación
2.- Ser reconocida por nuestros productos de calidad	2.- Desarrollo del mercado	
3.- Nuevas tecnologías		
Amenazas	FA	DA
2.- Inflación de materia prima	1.- Liderazgo en Costos	1.- Alianzas
4.- Cambio en el gusto del consumidor	2.- Enfoque	

Tabla 26: Matriz FODA Cruzada - Estrategias

	Fortalezas	Debilidades
	1.- Suficiente capital de trabajo	1.- Falta de planificación
	3.- Adecuada estructura organizacional	6.- Falta de investigaciones de mercado
	6.- Materia prima de buena calidad	7.- Insuficientes canales de distribución
	10.- Imagen positiva de los productos	8.- No se posee políticas de ventas definidas
Oportunidades	FO	DO
1.- Expandirse hacia otras provincias	F1 Suficiente capital de trabajo y O1 Expandirse a otras provincia(Penetración en el mercado)	D7 Insuficientes canales de distribución y O3 desarrollo de la insdustria nacional (Integración Horizontal) D6 Falta de investigación de mercado y O1 Expandirse hacia otras provincia (Diversificación)
2.- Nuevas tecnologías	F6 Materia prima de buena calidad y O3 desarrollo de la industria (Desarrollo del mercado)	
3.- Desarrollo de la industria nacional		
Amenazas	FA	DA
2.- Inflación de materia prima	1.- Liderazgo en Costos	1.- Alianzas
4.- Cambio en el gusto del consumidor	F10 Imagen positiva de los prproductos y Cambios de gustos en el consumidor (Enfoque)	

2.3.3 Estrategias en base a la Matriz FODA

Estrategias entre Fortalezas y Oportunidades (FO)

FO1. Penetración de mercado.

FO2. Desarrollo del mercado.

Estrategias entre Fortalezas y Amenazas (FA)

FA1. Liderazgo en costos.

FA2. Enfoque.

Estrategias entre Debilidades y Oportunidades (DO)

DO1. Integración horizontal

DO2. Diversificación.

Estrategias entre Debilidades y Amenazas (DA)

DA1. Cooperación/alianzas.

2.4 MATRIZ M.P.C

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa (David F. , 1997)

Para OTTOS PRODUCT es muy importante conocer e identificar cuáles son sus competidores empresariales, estudiar el mercado y analizar a la competencia es de vital importancia para la organización, ya que así se puede tomar decisiones o medidas ya sean correctivas o de mejora.

Para realizar la matriz de perfil competitivo MPC, es importante identificar los factores primordiales de éxito, así como enlistar los competidores más importantes en el medio.

Una vez detallado los competidores potenciales y seleccionado los factores importantes, se le asignara una ponderación a cada factor, con el fin de mostrar la importancia relativa de ese factor para el correcto funcionamiento de la organización.

Seguidamente se debe asignar a la empresa en estudio como a cada uno de los competidores la fortaleza o debilidad de cada compañía a cada factor clave, y se debe multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave, según la clasificación que se les denominó a cada compañía.

Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa, el factor mayor y más alto nos indica cual será el competidor más fuerte o amenazador, así como al más débil.

Los factores que se ha analizado y visto conveniente en ponderar y evaluar son:




- Calidad del productos
- Variedad de productos

- Competitividad de precios
- Participación en el mercado
- Lealtad del cliente

Tabla 27: Criterio de Valoración

Criterio	Valor
Mayor debilidad	1
Menor debilidad	2
Menor fuerza	3
Mayor fuerza	4

Tabla 28: Matriz MPC

		OTTOS PRODUCT 		PIZARRASECUADOR 		JOVI PIZARRONES 	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad de productos	0,4	3	1,2	3	1,2	2	0,8
Variedad de productos	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Competitividad de precios	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Participacion en el mercado	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Total	1	2,9		2,8		2,3	

Al realizar la Matriz de Perfil Competitivo se puede observar que nuestro competidor más fuerte es Pizarras Ecuador con un total ponderado de 2,8 puntos, seguido de Jovi Pizarrones con un total de 2,3 puntos; sin embargo OTTOS PRODUCT se encuentra situado de manera principal frente a sus competidores con un valor ponderado de sus factores en 2,9 puntos.

Sin embargo al realizar la ponderación del factor participación en el mercado, OTTOS PRODUCT se ve por debajo de su competencia y se convierte en un factor débil para el crecimiento en el mercado, es por esto que se debe tomar medidas correctivas exponiendo nuevas ideas a la hora de la toma de decisiones.

Por otro lado se puede observar que el factor de poder de competitividad de precios es el factor ponderado más alto de OTTOS PRODUCT, lo que indica que posemos precios más convenientes en el mercado que nuestros competidores, lo que nos hace más competitivos.

2.5 OBJETIVOS

Para OTTOS PRODUCT es importante plantearse metas alcanzables de acuerdo al momento por el cual se encuentra, es por eso que se decide plantear un objetivo general y tres objetivos específicos.

2.5.1 Objetivo General

Posicionar la marca en el mercado de útiles escolares en un 45%, mediante productos de calidad, satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes para el año 2020.

2.5.2 Objetivos específicos

- Incrementar las cantidad de clientes en un 70% mediante la ampliación del portafolio de productos para el año 2017
- Minorar costos mediante la negociación de nuevos proveedores en un 10%, manteniéndonos líderes en el mercado para el año 2018
- Aumentar las ventas en un 60% mediante la compra de marcas como Miles y Khul para el año 2019.

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Al definir las estrategias OTTOS PRODUCT, hace referencia al autor James Stoner, que en su libro Administración señala: “los autores emplean distintos términos: planeación a largo plazo, planeación general, planeación estratégica. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

1. Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
3. Supone un marco temporal más largo;
4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y
5. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.

La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.”

Al elegir las estrategias en OTTOS PRODUCT se podrá elegir diversas alternativas con las cuales podrá posicionarse en el mercado Ecuatoriano diferenciándose de sus competidores, al desarrollar mejores productos usando las mejores herramientas que posea para diversificarse dentro del mercado de sus rivales, siendo estas estrategias el motor para que la empresa tome decisiones a la hora de manejar sus actividades internamente.

3.1.1 Estrategia Genérica de Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa), propuestas por el profesor e investigador Michael Porter.

Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque.

A continuación un resumen de cada una de estas estrategias, junto con ejemplos de su aplicación y sugerencias sobre cuándo utilizarlas:

- **Liderazgo en costos**

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.

Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

Algunas formas de reducir costos y así poder aplicar esta estrategia son:

- Aprovechar las economías de escala.
- Elaborar productos de manera estandarizada.
- Producir en grandes volúmenes.
- Usar suministros eficientes de materia prima.
- Simplificar el diseño del producto.
- Aprovechar las nuevas tecnologías.
- Realizar controles rigurosos en costos y gastos indirectos.
- Crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores.
- Reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad.

La estrategia de liderazgo en costos es eficaz solo en mercados amplios, ya que en mercados reducidos no habría muchas ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto al utilizar esta estrategia son generalmente pequeños.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios.
- Cuando hay pocas posibilidades de lograr una diferenciación en el producto.
- Cuando a los consumidores no les importa mucho las diferencias entre una y otra marca.
- Cuando existe un gran número de consumidores con una gran capacidad de negociación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que llegue a ser imitada por la competencia y que, por tanto, disminuyan las ganancias en el mercado, y que el interés de los consumidores cambie hacia otras características del producto distintas al precio.

- **Diferenciación**

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Algunos ejemplos de aspectos en los que puede haber una diferenciación son:

- En el diseño del producto.
- En sus atributos o características.
- En su desempeño o rendimiento.
- En la calidad.
- En la marca.
- En brindar un buen servicio o atención al cliente.
- En la atención personalizada.
- En la rapidez en la entrega.
- En ofrecer servicios adicionales.

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son poco sensibles a los precios.
- Cuando los productos existentes no cumplen a cabalidad con las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Cuando las necesidades y preferencias de los consumidores son diversas.
- Cuando los productos existentes se diferencian poco entre sí.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a copiar rápidamente las características distintivas del producto, y que los consumidores no las valoren lo suficiente.

- **Enfoque**

La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- Concentrarse en una línea de productos.
- Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

La estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a las empresas que utilizaran una estrategia de liderazgo en costos, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.

- Cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.
- Cuando no se cuenta con suficientes recursos como para aplicar las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a identificar el atractivo del segmento de mercado elegido y decida también dirigirse a éste, que se realice una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros segmentos de mercado. (Crece Negocios, 2014)

Al analizar las tres estrategias de genéricas de Porter, se puede decir que para OTTOS PRODUCT, las estrategias que se debe optar por tomar son: Liderazgo en Costos, combinada con la estrategia de Enfoque.

Se ha elegido estas estrategias ya que al tener poder de negociación con nuestros proveedores podemos reducir los costos en la producción, ya sea investigando el mercado y conseguir nuevos proveedores con alta calidad en su productos (materia prima), o al pedir a nuestro proveedores actuales costos más bajos al comprar en grandes cantidades o por preferencia de compra.

Se elige la estrategia de enfoque ya que el segmento de la industria a la que nuestro producto está dirigido es demasiado grande poniendo como

base la cantidad de unidades educativas que existen en la zona, siendo estos nuestros posibles clientes.

Tabla 29: Distribución de escuelas en Pichincha

PICHINCHA		
QUITO		
Etiquetas de fila	Cuenta de Código de Distrito	Suma de Número de estudiantes
ALANGASI	32	7228
AMAGUAÑA	29	5510
ATAHUALPA	4	438
(HABASPAMBA)		
BELISARIO QUEVEDO	63	21464
CALACALI	8	1086
CALDERON		
(CARAPUNGO)	117	34870
CARCELEN	31	10829
CENTRO HISTORICO	91	34726
CHAVEZPAMBA	3	130
CHECA	9	2101
CHILIBULO	26	13438
CHILLOGALLO	44	17055
CHIMBACALLE	38	20318
COCHAPAMBA	35	9248
COMITE DEL PUEBLO	29	7215
CONOCOTO	67	21051
COTOCOLLAO	37	12625
CUMBAYA	25	12431
EL CONDADO	44	12789
EL QUINCHE	21	6469
GUALEA	10	485
GUAMANI	45	13730
GUANGOPOLO	4	567
GUAYLLABAMBA	17	4547
IÑAQUITO	41	26254
ITCHIMBIA	48	12353
JIPIJAPA	30	11990
KENNEDY	51	21972

Etiquetas de fila	Cuenta de Código de Distrito	Suma de Número de estudiantes
LA ARGELIA	32	8047
LA CONCEPCION	34	11404
LA ECUATORIANA	32	10380
LA FERROVIARIA	40	15654
LA LIBERTAD	8	1891
LA MAGDALENA	52	19084
LA MENA	33	7421
LA MERCED	9	1026
LLANO CHICO	10	2064
LLOA	9	227
MARISCAL SUCRE	40	10806
NANEGAL	10	734
NANEGALITO	10	1119
NAYON	12	2334
NONO	4	209
PACTO	24	1274
PERUCHO	3	70
PIFO	22	4905
PINTAG	26	4835
POMASQUI	25	6765
PONCEANO	50	11976
PUELLARO	10	1481
PUEMBO	15	3749
PUENGASI	32	4611
QUITUMBE	39	12511
RUMIPAMBA	29	8916
SAN ANTONIO	32	8723
SAN BARTOLO	47	27321
SAN ISIDRO DEL INCA	39	13608
SAN JOSE DE MINAS	17	1599
SAN JUAN	56	25622
SOLANDA	51	21139
TABABELA	8	1406
TUMBACO	51	15102
TURUBAMBA	37	11851
YARUQUI	15	4974
ZAMBIZA	3	878
Total general	1965	628635

3.1.2 Estrategias Intensivas

Las siguientes estrategias que vamos a explicar a continuación son denominadas estrategias intensivas, se conoce así a: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, ya que se necesita de mucho esfuerzo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos ya establecidos y existentes.

- Penetración en el mercado: esta tipo de estrategia incurre en mayores gastos de publicidad, contratación de vendedores, lugares de distribución, y otros gastos de comercialización.

Se busca ganar mercado estando presente a la vista del cliente, para de estas formas aumentar las ventas, esta estrategia puede ser usada solo o en combinación a otras.

- El desarrollo del mercado: se trata de expandirse en más mercados dentro de la ciudad, en el país o incluso a nivel internacional, o sea se basa en el estudio de zonas geográficas y maneras de posicionar a la empresa en diferentes lugares.
- El desarrollo de productos: para esta estrategia se requiere una cantidad significativa de dinero debido a que se debe realizar la parte llamada investigación y desarrollo, para poder agregar mejoras a los productos presentes de la empresa.

Para OTTOS PRODUCT es importante estudiar la estrategia de penetración del mercado ya que esta estrategia tiene como finalidad aumentar la participación en el mercado, ingresando los productos desarrollados dentro del mismo, al desarrollar una buena imagen publicitaria e incurrir en gastos en el manejo de redes sociales, incrementando promociones en las ventas.

Así la estrategia de penetración en el mercado se la podría combinar con la estrategia de desarrollo del mercado, inclusive sabiendo que nuestro principal cliente DILIPA se encuentra en algunas zonas del país, desarrollamos junto a ellos nuestra estrategia para lograr introducir nuestros productos actuales en diversas zonas geográficas dentro del Ecuador, ya que OTTOS PRODUCTO se encuentra ubicado en Quito y sus clientes pertenecen solo a este lugar.

A continuación se puede ver el lugar donde DILIPA tiene sus locales comerciales, dentro de la ciudad de Quito, y en distintas ciudades estratégicas como: Santo Domingo, Ibarra, Portoviejo y Ambato, lugares donde en las perchas cuentan con OTTOS PRODUCTS.

Dilipa cuenta con una cadena de almacenes en las principales ciudades del país; nuestro objetivo es seguir creciendo a nivel nacional y facilitar la compra de productos en autoservicios.

Mega Dilipa

Villa Flora

Carrión

Cotocollao

Calderón

U. Central

Ventas al por mayor

Tumbaco

DILIPA MATRIZ

Av. 10 de Agosto y Capitan Ramon Borja, Quito 170138

4.1 ★★★★★ 19 opiniones

Ampliar el mapa

Av. 10 de Agosto y Cap. Ramón Borja

T.2418640/ 241.8753/ 241.8889

Alvarez Barba S.A

Google

©2016 Google - Datos del mapa ©2016 Google - Condiciones del servicio Informar un error en el mapa

Acceder

Carpas

Farmacias Med

Caucho Vikingo

Autorepuestos R

B. Peña

Quito

Sto. Dgo. Tsáchilas

Ibarra

Portoviejo

Ambato

Figura 19: Ubicación Dilipa

3.1.3 Estrategias de integración

Las estrategias de integración también se las conoce como estrategias para la integración vertical debido a que sirve para controlar a los proveedores, distribuidores y a la competencia.

- Integración hacia adelante: esta estrategia sirve para tener más control sobre los distribuidores, una manera de realizar esta integración es generando franquicias.
- Integración hacia atrás: esta estrategia se puede y es recomendable aplicar cuando los proveedores ofrecen la materia prima o el producto muy caro, es escaso y no son cumplidos, es decir esta estrategia sirve para poder obtener mayor poder sobre los proveedores.
- Integración horizontal: este tipo de integración se ha hecho común en los últimos tiempos es decir una empresa fuerte absorbe, compra o decide fusionarse con una empresa relacionada o no, para obtener más porcentaje de participación en el mercado.

Para la empresa que está siendo analizada la estrategia de integración que podría aplicarse sería de la integración horizontal debido a que no es necesario que compre una empresa para generar mayor participación en el mercado sino que puede crear alianzas para obtener el mismo resultado.

3.1.4 Estrategia de diversificación

Para continuar citando los tipos de estrategias enunciamos las estrategias de diversificación que son la diversidad de productos que la empresa dispone. Gracias a este tipo de estrategias la empresa puede llegar a distintos mercados nuevos. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio, se dice que las estrategias de diversificación son estrategias de crecimiento que consiste en desarrollar nuevos productos y buscando y participando en nuevos mercados

- Diversificación concéntrica: este tipo de diversificación se refiere a tener nuevos productos o servicios, que estén relacionados entre ellos y el giro del negocio.
- Diversificación horizontal: es el aumento de gama de productos que no estén relacionados, pero que se sepa que son de interés para los clientes actuales y que van a asociar la marca con los nuevos productos.
- La diversificación en conglomerado: es parecido a la diversificación horizontal sin embargo no se tiene clientes sino que se maneje o se adquieren empresas o productos pensando en las utilidades que dejarían en su venta.

En OTTOS PRODUCT la estrategia que más se apega a sus necesidades, es la estrategia de Diversificación Horizontal, ya que al tener alianzas estratégicas con

Kuhl y Bakan, es así que es ideal aplicar esta estrategia al tener conocimiento del mercado en el que nos vamos a desenvolver, añadiendo productos nuevos relacionados a nuestra gama de productos.

La idea es mantener a los clientes agregando a OTTOS PRODUCT distintos, pero aun así son de interés para nuestros clientes consumidores, dándoles a ellos más variedad de elección al momento de satisfacer sus necesidades escolares.



Figura 20: Marcas asociadas

3.1.5 Estrategias defensivas

En la actualidad de los negocios y en el día a día, las empresas se convierten cada vez más vulnerables al ataque de sus competidores, ya sea por competidores que se encuentren participes en el mercado (existentes) que tratan siempre de conseguir mayor participación en el mercado, o con la entrada de nuevos competidores.

Para actuar y poder sobrevivir en los negocios se crea la posibilidad de establecer estrategias defensivas, denominadas así porque son de gran ayuda para que las

empresas emprendan acciones con el fin de reducir las probabilidades de ataques de sus competidores, podemos detallar ciertas alternativas estratégicas para proteger a la empresa.

- Riesgo compartido (Joint Venture): estas estrategias sirven para compartir el riesgo de un proyecto, globalizarse, o para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, debido a que esto sucede cuando dos o más empresas se unen y forman una sociedad que puede ser de manera temporal mientras se desarrolla algún proyecto.
- El encogimiento: “ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de invertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones estrategia para dar un giro, trabajan con recursos limitados.” (David F. R., 1997, pág. 61)
- La desinversión: se usa con el fin de reunir más capital para adquisiciones estratégicas mediante la venta de una división de la empresa.
- La liquidación: esto ocurre cuando se debe dejar de operar para dejar de perder cantidades grandes de dinero para esto se realiza la venta de activos y es una decisión emocionalmente difícil de tomar.

En OTTOS PRODUCT este tipo de estrategias defensivas no son primordiales para el mantenimiento e intento de crecimiento, ya que no se presencia ningún problema grande que no pueda ser resuelto. Es así que la toma de decisiones

aun sin mucho conocimiento por parte de los altos mandos hace a la empresa fuerte en su giro de negocio, y cada día genera mayor utilidad y ganancias.

3.1.6 Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card)

El BSC es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El BSC nos da la oportunidad de tener una mejor planificación de dichas estrategias a través de todos sus procesos asegurando así el éxito futuro de la empresa. (Kaplan & Norton, 2000)

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un **BSC**, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr

formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

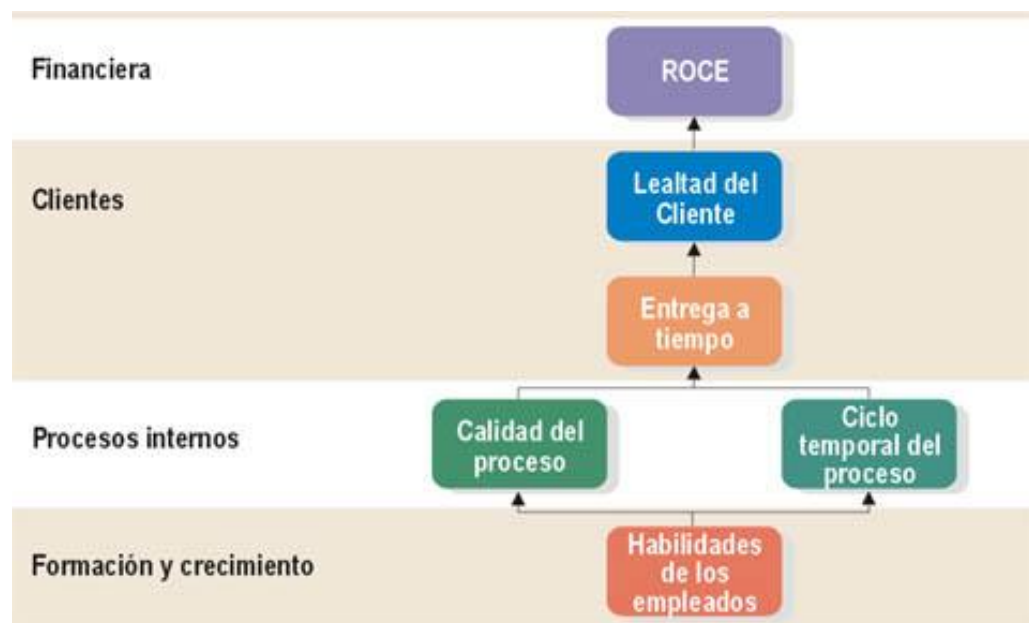


Figura 21: Perspectivas BSC

Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del **BSC**. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas. (TiedCOMM Organizacional Performance Managment, s.f.).

Para poder realizar el Cuadro de Mando Integral, después de conocer como esta su estructura y su perspectiva, es importante desarrollar y dar a conocer el Mapa Estratégico de OTTOS PRODUCT.



Figura 22: Mapa estratégico

Después de realizar el Mapa Estratégico se procede a realizar el cuadro de mando integral, analizando y ponderando cada perspectiva enunciada, según sus indicadores, y así destinando un tiempo para desarrollar cada perspectiva.

Tabla 30: Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL 				
Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta	Frecuencia de Medida
Financiera	Elevar la rentabilidad, aumento de los ingresos en un 25% en los proximos 2 años.	Porcentaje de rentabilidad de la empresa	0,7	Anual
	Mantener un alto índice de fidelización de los clientes para aumentar la retabilidad	Porcentaje de rentabilidad de la empresa	0,7	Anual
	Atraer en un 20% mas clientes en los proximos 2 años	$((\text{Gasto de Publicidad}) / \text{Total de clientes}) * 100$	0,3	Semestral
	Cotizar precios y obtener proveedores con precios mas bajos para poder reducir nuestros costos	Precios mas bajos; Comparación gasto actual contra el posible gasto $G0/G1 * 100$	0,2	Mensual
Clientes	Obtener fidelidad de los clientes, y	Porcentaje de satisfacción al cliente,	0,7	Mensual
	Reducir los tiempos de espera de los clientes en cada pedido	Cantidad de tiempo de espera del cliente. Número de días transcuridos	8 días	Mensual
	Realizar publicidad y marketing de OTTOS PRODUCT para atraer y retener mas clientes	$(\text{Total de Clientes} / \text{Cantidad de Clientes esperados}) * 100$	5	Semestral
Procesos	Mejorar el almacenamiento de inventarios	Nivel de inventarios 40	40	Semanal
	Desarrollar productos de calidad	Porcentaje de satisfacción al cliente, mediante encuestas. Resultados de Ecuestas	0,6	Semestral
	Entrega a tiempo de pedidos (documentos y productos).	Número de días desde el pedido	8	Mensual
Aprendizaje	Aumentar la participación de los empleados en cursos profesionales en un 40% anual.	Total de foros asistidos durante el año/Empleados que asisten al foro	0,4	Anual
	Disminuir las renunciaciones del personal	Porcentaje de satisfacción de los empleados anualmente. Encuestas de satisfaccion al personal	65	Anual
	Desarrollar y adquirir sistemas tecnológicos de primera para nuestros empleados	Porcentaje de motivacion a nuestros empleados. Ecuestas de satisfacción laboral.	0,7	Anual

3.2 PLAN DE ACCIÓN

En el plan de acción se puede identificar cuáles son las estrategias que se deben implementar dentro de la empresa, a partir de este punto se deben establecer y especificar las estrategias que se deberá seguir para cumplir dicho objetivo, mediante el cual podremos asignar recursos necesarios, así buscar el rumbo que se deberá seguir durante la ejecución del plan de acción, para posteriormente establecer los pasos que será necesario seguir en cada estrategia, realizando un control periódico de las estrategias tomadas.

3.2.1 Matriz de priorización de Holmes

Esta matriz es de vital importancia ya que nos guía en la toma de decisiones, ya que es una herramienta importante que permite priorizar parámetros que poseen características similares, clasificándolos en orden de importancia y comparándolos entre sí.

Esta matriz ayuda a la mejor toma de decisiones dentro de la organización, se trata sobre ponderar los criterios de evaluación en la aplicación de los diferentes criterios. Las alternativas son puntuadas respecto a criterios de interés, para que se pueda establecer prioridades entre un conjunto de alternativas, para la toma de decisiones.

Para OTTOS PRODUCT aplicando esta matriz ayudara a la selección adecuada con facilidad de las estrategias primordiales y que aportarán más a la empresa.

Se otorgará 1 punto si una de las opciones cumple con más criterios que la otra a esta última se le asigna 0 puntos; si ambas opciones cumplen con los criterios se le asigna 0,5 puntos a cada una.

Tabla 31: Matriz de Holmes

Holmes ¿Cuál estrategia de mayor impacto para la empresa?	Penetración en el mercado	Desarrollo del mercado	Liderazgo en costos	Enfoque	Integración horizontal	Diversificación horizontal	Alianzas	TOTAL	ORDEN
Penetración en el mercado		0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	3	4
Desarrollo del mercado	0,5		0	0,5	0	1	0,5	2,5	7
Liderazgo en costos	0	1		0,5	0,5	0,5	0,5	3	3
Enfoque	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	3	2
Integración horizontal	0,5	1	0,5	0,5		1	0,5	4	1
Diversificación horizontal	1	0	0,5	0,5	0		0,5	2,5	6
Alianzas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		3	5

4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

4.1 SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

OTTOS PRODUCT, toma en consideración a sus empleados dentro del desarrollo de la planificación estratégica es por esto que se decide dar charlas acerca de los objetivos institucionales así mismo de la imagen y estructura corporativa.

Se plantea la adecuación de la misión, visión y de los valores de la empresa en puntos estratégicos para que los trabajadores puedan familiarizarse con los mismos.

Se realizaron cotizaciones de creaciones de páginas web como también de manejo y creación de redes sociales para la cual se espera la aprobación de gerencia.

4.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias que se tomarán para el periodo 2017-2020 son de vital importancia ya que con ellas se lograra cumplir con los objetivos propuestos para este periodo.

De acuerdo a la matriz de Holmes las estrategias a tomarse son; penetración en el mercado, liderazgo en costos y la integración horizontal, a continuación se explicará de mejor manera cada una de ellas.

- Penetración en el mercado: OTTOS PRODUCT su principal cliente en DILIPA, es por esto que se plantea buscar nuevos clientes de manera digital como se expuso anteriormente; en la presente tabla se indica la cotización del plan.

Tabla 32: Plan de redes

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V.TOTAL
1	Plan de Redes Sociales 3 x 1	\$150,00	\$150,00
		SUBTOTAL	\$150,00
		IVA 14%	\$21,00
		SUBTOTAL	\$171,00

Fuente: Clic Digital

Tabla 33: Página Web

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V.TOTAL
1	Creación de página web	\$450,00	\$450,00
		SUBTOTAL	\$450,00
		IVA 14%	\$63,00
		SUBTOTAL	\$513,00

Fuente: Clic Digital

- Liderazgo en costos: OTTOS PRODUCT trabaja por tener los costos bajos en el mercado, al buscar nuevos proveedores con materia prima de buena calidad y precios bajos, se mantiene un lazo fuerte con los actuales proveedores, sin embargo con el afán de ser líderes de costos dentro del mercado se realizara diferentes cotizaciones en el exterior, para analizar si de esta forma es más eficiente la producción de sus productos.

Uno de los principales mercados que se plantea estudiar productos y accesorios más baratos es el mercado chino, se está buscando alianza con la empresa BOARDSTAR ENTERPRISES DEVELOPMENT LTD, se encargaran de provisionar productos en madera y MDF, además ayudará con materiales para la elaboración y producción de pizarras.

- Integración horizontal: Para OTTOS PRODUCT es indispensable el crecimiento en el mercado de útiles escolares, se ha decidido la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos, para de esta manera ampliar el portafolio de los mismos.

Al tener alianzas estratégicas con empresas importantes en el mercado de accesorios escolares, y al analizar la reacción del cliente frente a estas nuevas propuestas, se decide aprovechar el posicionamiento de Kuhl, en el mercado escolar para ampliar la gama de productos que se ofrecen, siendo así que se invertirá en la elaboración, producción y creación de una nueva línea de productos como es la fabricación de mochilas, bolsos, mandiles y cartucheras.

Al realizar la adquisición de esta marca, se puede fortalecer la posición de OTTOS PRODUCT dentro del mercado, reduciendo la rivalidad con la competencia directa de la elaboración de pizarras, aprovechando el acceso a nuevos canales de distribución.



Figura 23: Productos Kuhl

4.3 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

El gerente general será el encargado de la evaluación de las diferentes estrategias propuestas en el presente proyecto, se debe estar preparado para las amenazas que

ocurran a lo largo del periodo de tiempo planteado a su vez aprovechar las oportunidades.

Para la evaluación del plan estratégico Fred David presenta una matriz de evaluación de estrategias la misma que fue explicada al gerentes general para su calificación dentro de los periodos de tiempos expuestos en el cuadro de mando integral.

Al finalizar el periodo de tiempo establecido para el desarrollo de las estrategias se debe realizar otro análisis tanto EFE, y EFI, para que de esta manera se puedan establecer nuevas estrategias y la empresa continúe con un lineamiento correcto para su desempeño.

A continuación se presenta la tabla que contiene a la matriz de evaluación que será completada en el periodo establecido.

Las mejoras son mayores ventas por la adquisición de las nuevas marcas, los nuevos clientes, es un aspecto importante que generarán una tranquilidad al no depender de DILIPA, analizar los proveedores, para importar reducirá costos.

Tabla 34: Matriz de evaluación estratégica

MATRIZ PARA DEFINIR LA EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS			
ESTRTEGIAS	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿Ha avanzado la empresa satisfactoriamente para alcanzar los objetivos definidos?
Penetración en el mercado			
Liderazgo en costos			
Integración horizontal			

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se realizó un plan estratégico donde se plantea, una misión, visión, objetivos, buscando un mejor desenvolvimiento de la compañía y el avance de la misma en el mercado.
- Al realizar el análisis FODA, se ha realizado el estudio respectivo de la matriz EFE, y la matriz EFI, donde se ha podido identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dando paso así a la creación de estrategias donde se aprovechan las fortalezas, disminuyendo las debilidades que para la empresa representa una amenaza y creando así nuevas oportunidades de crecimiento y mejora.
- Se implementó las estrategias planeadas, mediante la compra de la marca Kuhl, para ampliar la cartera de productos, donde se ganará un porcentaje más alto de mercado, para de esta manera atraer a más clientes, y no depender solo de DILIPA, ya que esta marca es vendida en otras tiendas.

- Se plantea un cronograma de seguimiento y evaluación de las estrategias mediante el cuadro de mando integral y la matriz de evaluación de las mismas, con esto se medirá si las estrategias tomadas fueron las correctas para OTTOS PRODUCT.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un seguimiento de las actividades que se desarrollen para cumplir los objetivos propuestos, de esta manera se podrá crear un plan estratégico para el periodo siguiente.
- El gerente general no deberá olvidar la capacitación del personal así el mismo se sentirá motivado y fidelidad por la empresa, para que de esta manera aumente la productividad al realizar los productos.
- Mantener la calidad de los productos buscando siempre que los proveedores cumplan con las especificaciones requeridas para la realización de los mismos.
- Se deberá invertir en publicidad, considerando las propuestas de manejo de redes sociales y creación de sitio web para el aumento y reconocimiento de la marca.
- Se recomienda hacer una encuesta de satisfacción al cliente la cual se encuentra en anexos a disposición del gerente general para su uso pertinente.

REFERENCIAS

1. Achinstein, P. (1967). *Los Modelos Teóricos*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
2. Álvarez Torres. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimiento*. Panorama.
3. Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
4. Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*. México: CIDET.
5. Cipriano Luna Gonzáles, A. (2014). Fundamentación de la Administración Estratégica. En A. Cipriano Luna Gonzáles, *Administración estratégica* (pág. 81). México: Patria.
6. Collins, M. (2006). *Estrategia Corporativa un enfoque basado en los recursos*. Mexico.
7. Crece Negocios. (02 de junio de 2014). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
8. David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
9. David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Hispanoamericana, S.A.
10. David, F. R. (2003). *La naturaleza de la administración estratégica*. México: Pearson Educación.
11. Dávila, H. (2013). *Flujo de caja*. Obtenido de El mundo: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx>
12. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección Estratégica*. España: Mc Graw-Hill / Interamericana de España S.A.
13. Enciclopedia Financiera. (2010). *Indicadores Financieros*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>

14. Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas* (2da. ed.). México: McGraw Hill.
15. Harold, K. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana.
16. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona.
17. Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana.
18. Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Escenciales*. Prentice Hall.
19. Kotler, P., & Amstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Miami: Pearson Education.
20. Kotlery, P., & Armstrong, G. (2012). *Definición de marketing y el proceso de marketing*. México: Pearson.
21. López, G. (2004). *Desarrollo de base de datos*. México.
22. Macek, M. (s.f.). *La fermentación para elaboración de bebidas alcohólicas*. Obtenido de Zonadiet: <http://www.zonadiet.com/bebidas/fermentacion.htm>
23. Mantilla, K. (2008). *Los modelos de la planificacion estratégica en la teoría de las relaciones publicas*.
24. Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
25. Mintzberg, H. (2007). *Planeación estratégica*. Obtenido de http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf
26. Montiel Campos, H. (2014). *De la idea de negocio a la alerta empresarial: precursores del plan de negocios*. Larousse - Grupo Editorial Patria.
27. Munich Galindo, & Garcia Martínez. (1990). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Trillas.
28. Pedrós & Gutierrez. (2005). *Nada que hacer*. México: Anagrama.
29. Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Grupo Planeta (GBS).
30. Quinn. (1980). *Strategies for chage*. Amherst: UMas.

31. Riquelme, K. (08 de Enero de 2013). *Chile: 10 twitteros gastronómicos a seguir este 2013*. Obtenido de Sabrosia: <https://www.sabrosia.com/2013/01/chile-10-twitteros-gastronomicos-a-seguir-este-2013/>
32. Robbins, & Coulter. (2005). *Management*. San Diego: Pearson.
33. Roche, F. P. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo.
34. Sainz de Vicuña. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
35. Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
36. Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*.
37. Sampieri, Hernández, & Roberto. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
38. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Obtenido de Informativo: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
39. Simon, A. (2005). *Diccionario de economía*. Andrade.
40. Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1993). *Principios de administración*. México: Continental.
41. Thompson, A., & Strickland. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11va. ed.). Mc Graw Hill.
42. TiedCOMM Organizacional Performance Managment. (s.f.). *Concepto de Balanced ScoreCard*. Recuperado el 14 de 11 de 2016, de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
43. Torres Hernández, Z. (2014). *Ambito contextual*. México: Grupo Editorial Patria.
44. Varón, D. J. (2015). *Cuadernos de marketing y comunicación empresarial*. Valencia: Area de innovación y desarrollo S,L.
45. Vidales Rubí, L. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. México: Plaza y Valdes.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta clientes

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA OTTOS
PRODUCT

La siguiente encuesta a realizar es con el objetivo de brindar un mejor servicio a los clientes de la empresa OTTOS PRODUCT, por lo que solicitamos que nos responda de la manera más sincera.

Con el objetivo de dar un mayor beneficio e implementar las estrategias para el mejor funcionamiento de la empresa, ayúdenos marcando con una X su respuesta.

1. ¿Cómo se siente Ud. con el servicio brindado por la empresa OTTOS PRODUCT?

- Malo _____
- Regular _____
- Bueno _____
- Muy Bueno _____
- Excelente _____

2. ¿Cómo le parece a Ud. que es la calidad de los productos de OTTOS PRODUCT en comparación de otras empresas similares?

- Malo _____
- Regular _____
- Bueno _____
- Muy Bueno _____
- Excelente _____

3. ¿Qué tiempo lleva Ud. comprando los productos de OTTOS PRODUCT?

- Menos de 1 año _____
- 1 año a 2 años _____
- 2 años a 3 años _____
- 4 años a 5 años _____
- 5 años en adelante _____

4. ¿Cree Ud. que los precios de los productos brindados por OTTOS PRODUCT son los adecuados?

- SI _____
- NO _____

5. ¿Recomendaría Ud. a conocidos, amigos, familiares a utilizar los productos de OTTOS PRODUCT?

- SI _____
- NO _____

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Estado de Situación Financiera 2014

OTTO SEBASTIAN SEGURA TOAPANTA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
(EN USD DOLARES)

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	2,961.21	Cuentas y documentos por pagar	35,175.27
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	40,391.35	Provisiones	3,788.43
Otras cuentas por cobrar	200.00	Con la administración tributaria	711.20
Inventarios	6,863.00	Con el IESS	557.71
Anticipos a proveedores	12,990.75	Por beneficios de ley a empleados	7,811.42
Credito tributario a favor de la empresa (IVA)	5,589.26	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	38,044.03
Credito tributario a favor de la empresa (I.R.)	5,701.07		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	34,796.74		
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
Terreno	74,188.73	Cuentas por pagar diversas/relacionadas	160,847.91
Edificios	123,112.68	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	160,847.91
Deprec.acumulada Edificios	(12,111.27)		
Muebles y enseres	1,962.11	TOTAL PASIVOS	198,891.94
Deprec.acumulada Muebles y enseres	-		
Maquinaria	5,900.00		
Deprec.acumulada Maquinaria	-		
Equipo de computación	223.21	PATRIMONIO	
Deprec.acumulada Equipo de computación	(24.88)	Capital	21,249.91
Vehiculos	19,091.70	Utilidades retenidas	28,191.00
Deprec.acumulada Vehiculos	(2,554.95)	Utilidad (pérdida) del ejercicio	34,391.11
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	207,727.40	TOTAL PATRIMONIO	83,832.02
TOTAL ACTIVOS	282,524.14	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	282,524.14

SEBASTIAN SEGURA
GERENTE - PROPIETARIO


DRA. DIANA ORELLANA
CONTADORA GENERAL
REG. CPA. 17-1362

Anexo 3: Estado de resultados 2014

OTTO SEBASTIAN SEGURA TOAPANTA
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
(EN USD DOLARES)

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		9.112,10
VENTA DE BIENES	9.112,10	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		41.991,55
(+) COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS		
COMPRAS DE BIENES	38.541,86	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA		
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	2.803,64	
(+) OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN		
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	646,05	
GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA		-32.879,45
 GASTOS		
GASTOS DE VENTA		133,10
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	70,80	
COMBUSTIBLES	62,30	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		8.698,96
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	1.155,32	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (Incluido fondo de reserva)	147,01	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	165,04	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	1.333,34	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.514,88	
TRANSPORTE	49,35	
GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	1.180,13	
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	52,39	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	520,63	
OTROS GASTOS	1.580,87	
GASTOS FINANCIEROS		93,35
OTROS GASTOS FINANCIEROS	93,35	
GANANCIA (PÉRDIDA) DEL MES		-41.804,86

SEBASTIAN SEGURA
GERENTE - PROPIETARIO


DRA. DIANA QUILLUPANGUI
CONTADORA GENERAL

Anexo 4: Estado de resultados 2015

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015
(EN USD DOLARES)

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		446.661,61
VENTA DE BIENES	446.661,61	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		254.924,90
(+) COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS		
COMPRAS DE BIENES	179.864,13	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA		
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	45.627,28	
(+) OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN		
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	29.433,49	
GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA		191.736,71
OTROS INGRESOS		1.914,55
GASTOS		
GASTOS DE VENTA		7.014,07
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	748,75	
COMBUSTIBLES	2.542,41	
SEGUROS Y REASEGUROS	2.792,39	
PARQUEADERO	243,08	
PUBLICIDAD	687,54	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		136.597,51
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	17.181,68	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	2.850,86	
CAPACITACION	1.410,78	
HONORARIOS PROFESIONALES	8.120,03	
TRABAJO OCASIONALES	2.251,52	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	57.547,56	
TRANSPORTE	425,05	
GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	7.190,14	
GASTOS DE VIAJE	12.542,58	
AGUA, ENERGÍA, LÍZ Y TELECOMUNICACIONES	3.334,83	
GASTOS NOTARIALES	21,00	
IMPUESTO MUNICIPALES	2.107,62	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3.491,17	
OTROS GASTOS	18.121,69	
GASTOS FINANCIEROS		10.799,06
OTROS GASTOS FINANCIEROS	10.799,06	
GANANCIA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO		39.240,62



SEBASTIÁN SEGURA



DRA. DIANA CHILIBARANGE

Anexo 5: Estado de situación financiera 2015

OTTO SEBASTIAN SEGURA TOAPANTA ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 (EN USD DOLARES)			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	12,531,29	Cuentas y documentos por pagar	5,388,40
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	23,986,54	Préstamo Bancario Bolivariano	18,699,69
Inventarios	8,235,60	Préstamo Bancario Guayaquil	5,211,02
Anticipos a proveedores	1,409,57	Sobregiro bancario	448,73
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	6,760,46	Provisiones	2,672,84
Crédito tributario a favor de la empresa (I.R.)	4,342,08	Con la administración tributaria	3,347,79
		Con el IESS	890,33
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	57,265,54	Préstamo con el IESS	1,915,70
		Por beneficios de ley a empleados	23,127,62
ACTIVOS NO CORRIENTES		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	61,702,12
Arrendo	74,188,73		
Instalaciones	121,112,68	PASIVOS NO CORRIENTES	
Deprec. acumulada Instalaciones	(18,166,81)	Cuentas por pagar diversas/relacionadas	98,970,60
Muebles y enseres	1,962,11	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	98,970,60
Deprec. acumulada Muebles y enseres	(195,19)		
Maquinaria	10,913,31	TOTAL PASIVOS	160,672,72
Deprec. acumulada Maquinaria	(862,17)		
Equipo de computación	913,21	PATRIMONIO	
Deprec. acumulada Equipo de computación	(292,07)	Capital	21,249,91
Vehículos	28,919,64	Utilidades retenidas	50,732,90
Deprec. acumulada Vehículos	(3,861,80)	Utilidad (pérdida) del ejercicio	39,240,62
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	214,630,61	TOTAL PATRIMONIO	111,223,43
TOTAL ACTIVOS	271,896,15	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	271,896,15
 SEBASTIAN SEGURA GERENTE - PROPIETARIO		 DRA. DIANA QUILLUFANGUI CONTADORA GENERAL REG. CPA. 17-1362	